

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 02.12.2024 23:00:50  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС  
Хлутков А.Д.  
Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Эффективное государственное управление**

**ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления»**  
*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

по направлению подготовки  
**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**очная, очно-заочная**  
*форма(ы) обучения*

Год набора - 2024

Санкт-Петербург, 2024 г

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления  
Шаулова Т.В.

**Заведующий кафедрой**

государственного и муниципального управления,  
доктор экономических наук, доцент Хлутков А.Д.

РПД Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» одобрена на заседании  
кафедры Государственного и муниципального управления. Протокол № 4 от 25 апреля 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	17
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....	38
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	56
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» .....	61
7.1. Основная литература .....	61
7.2. Дополнительная литература .....	63
7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация .....	65
7.4. Интернет-ресурсы .....	69
7.5. Иные источники .....	70
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	70

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен мыслить стратегически, широко анализировать ситуацию, оперативно принимать управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПКс-1.3	Демонстрирует умение прогнозировать развитие событий, оценивать возможные социальные последствия своих решений и предлагать варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей
ПКс-9	Способен повышать эффективность деятельности организации путем проектирования и внедрения кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации	ПКс-9.1	Демонстрирует знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения; способность разработки, внедрения, аудита, совершенствования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации

В результате освоения дисциплины Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» у студентов должны быть сформированы

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Проводит анализ результативности и эффективности деятельности органов публичной власти (органов государственной власти и местного самоуправления), а также общественных организаций, определение социальных и экономических последствий подготавливаемых или	ПКс-1.3	<p><b>На уровне знаний:</b> знает сущность и специфику социально-управленческих процессов, происходящих в государстве и обществе, коллективе; сущность социальной природы организации; сущность и природу социальных рисков в управленческой деятельности.</p> <p><b>На уровне умений:</b> умеет применять современные социальные технологии и методы для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах; использовать социальные технологии построения</p>

<p>принятых решений.</p>		<p>отношений управляющей и управляемой систем; оценивать социальные последствия управленческих решений и эффективность управленческого взаимодействия.</p> <p><b>На уровне навыков:</b> владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях; навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений</p>
<p>Способен демонстрировать знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения.</p>	<p><b>ПКс-9.1</b></p>	<p><b>На уровне знаний:</b> знает сущность и специфику кросс-функционального процесса организации, а также методов сбора информации о процессах подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса / административного регламента подразделения организации;</p> <p><b>На уровне умений:</b> способен применять современные методы реинжиниринга кросс-функциональных процессов организации для целей их проектирования и усовершенствования, а также разработки, принятия и внедрения административных регламентов подразделения организации.</p> <p><b>На уровне навыков:</b> владеет навыками моделирования кросс-функциональных процессов организации или административного регламента организации; навыками разработки, ввода в действие и усовершенствования кросс-функциональных процессов в подразделении организации / административного регламента, а также методами контроля выполнения регламента административных процессов в подразделении организации / административного регламента подразделения.</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа, 108 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

**Форма обучения: очная**

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	68	51
Лекции	26	19,5
Практические занятия	36	27
Лабораторные занятия	4	3
<b>Самостоятельная работа</b>	40	30

Контроль	36	27
Консультации	2	1,5
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, задания, тест, курсовая работа	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет. Экзамен	

**Форма обучения: очно-заочная**

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	58	43,5
Лекции	20	15
Практические занятия	32	24
Лабораторные занятия	4	3
<b>Самостоятельная работа</b>	50	37,5
Контроль	36	27
Консультации	2	1,5
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, задания, тест, курсовая работа	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет. Экзамен.	

\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления»** относится к блоку дисциплин учебного плана, формируемых участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление», изучается студентами в 6 семестре 3 курса и 7 семестре 4 курса очной формы обучения, и в 7,8 семестрах 4 курса очно-заочной формы обучения.

Изучение дисциплины логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими предшествующими дисциплинами как:

- Б1.О.11 Финансовое планирование и бюджетирование в организации
- Б1.О.13 Теория управления
- Б1.О.14 Система государственного и муниципального управления
- Б1.О.15 Прогнозирование и планирование
- Б1.О.16 Принятие и исполнение управленческих решений
- Б1.О.17 Государственная гражданская и муниципальная служба в Российской Федерации
- Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами
- Б1.О.19 Этика государственной и муниципальной службы
- Б1.О.21 Документационное обеспечение и делопроизводство в государственном и муниципальном управлении
- Б1.О.22 Теория государства и права
- Б1.О.23 Муниципальное право
- Б1.О.24 Административное право
- Б1.О.25 Противодействие коррупции
- Б1.О.26 Конституционное право

- Б1.В.03 Основы математического моделирования социально-экономических процессов  
 Б1.В.04 Социология государственного и муниципального управления  
 Б1.В.05 Проектное управление в государственном и муниципальном секторе  
 Б1.В.16 Стратегия социально-экономического развития и государственное регулирование экономики  
 Б1.В.21 Гражданское право

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения умениям и навыками в ходе Б2.В.03(П) Научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы); Б2.В.02(П)Проектно-технологическая практика и Б2.В.04(Пд) Преддипломная практика».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления», используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются зачет, экзамен.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения (СДО), оцениваются в СДО. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>1</sup>		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>Тема 1</b>	Государство и государственное управление	12	2		4		6	Т, Д, З
<b>Тема 2</b>	Технологии управления и технологизация государственного управления	18	4		4		10	УО, Т, Д
<b>Тема 3</b>	Методы и технологии оптимизации функций, структуры	22	4	4	4		10	УО, Т, Д

<sup>1</sup> Не входит в объем дисциплины.

	и административных процессов в государственном управлении							
<b>Тема 4</b>	Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности.	20	4		8		8	УО, Т, З, Д
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>зачет</b>
<b>Тема 5</b>	Информационно-аналитические технологии и методы государственного управления	14	4		8		2	УО, Т, Д
<b>Тема 6</b>	Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия	10	4		4		2	Т, Д, З
<b>Тема 7</b>	Подходы и методы оценки качества государственного управления	10	4		4		2	Т, Д, З
	Консультация	2					2	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> 27</b>						<b>Экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>144</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>19,5</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>1,5</b>	<b>30</b>	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>								
<b>Тема 1</b>	Государство и государственное управление	16	2		4		10	Т, Д, З
<b>Тема 2</b>	Технологии управления и технологизация государственного управления	16	2		4		10	УО, Т, Д
<b>Тема 3</b>	Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении	24	2	4	4		14	УО, Т, Д
<b>Тема 4</b>	Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности.	16	2		4		10	УО, Т, З, Д
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>зачет</b>
<b>Тема 5</b>	Информационно-аналитические и информационно-коммуникативные технологии и методы государственного управления	14	4		8		2	УО, Т, Д
<b>Тема 6</b>	Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-	10	4		4		2	Т, Д, З



	функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия							
<b>Тема 7</b>	Подходы и методы оценки качества государственного управления	10	4		4		2	Т, Д, З
	Консультация	2				2		
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36 27</b>						<b>экзамен</b>
	<b>Всего:</b>	<b>144</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	<b>1,5</b>	<b>37,5</b>	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д- доклад, З- ситуационная задача, Т - тестирование.

### **Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Государство и государственное управление**

Основные подходы к определению, сущность, специфика. Основные характеристики государственного управления: форма, типы и структура государственного устройства, виды, функции, методы.

Государственное управление как административное управление, как политико-административное управление, как публичное управление.

Теории и концепции государства и государственного управления. «Дихотомия М. Вебера – В. Вильсона, модель Л. Гьюлика и Л. Урвика. Основные теории и концепции бюрократии. Модель «идеальной бюрократии» М. Вебера. Экономические теории бюрократии.

Модели государства конца XX – начала XXI века: «государство благосостояния», «малозатратное государство», «государство – партнер по переговорам», «активизирующее государство».

Государственное управление – административное управление; политико-административное управление; публичное управление. Переосмысление роли и функций государства, переопределение отношений между государством и гражданами (субъектом, средой, объектом управления). Теории государственного управления. «Новое государственное управление» (новый менеджизм), неинституциональная теория, синергетическая и сетевая теории государственного управления, governance.

**Неоинституциональная теория государственного управления** (неоклассическая экономика и традиционный институционализм). Теория экономических механизмов. Теория выбора и теория контрактов. Теория агентских отношений и теория транзакционных издержек.

#### **Возможности в решении проблем государственного управления.**

Государственное управление как отношение между агентом (государством, государственным органом, государственным служащим) и принципалом (гражданином, объединением граждан).

Проблема агентских отношений как неизбежное расхождение интересов агента и принципала. Решение проблемы в бизнесе.

Системный характер проблемы в государственном управлении. Осложнения в решении: отсутствие четкости в определении принципала для агента; наличие нескольких принципалов с противоречащими интересами; общий агент и мультизадачность; длинные цепочки агентирования и пр.

Подотчетность как решение проблемы ответственности агента и прозрачность как решение информационной проблемы принципала. Снятие проблемы - одновременное использование. Способы решения проблем прозрачности и подотчетности в зарубежной и отечественной практике. Решение принципал – агентских проблем как мера качества государственного управления (good governance).

Выбор оптимального типа организационной структуры для организаций государственного сектора. Проблема выбора. Изменение логики: от «или – или» на «не только», но «и»: «рынок» или «иерархия», на «рынок» и «иерархия». Учет транзакционных издержек. Различие подходов в новом государственном управлении и неинституциональной теории.

Определение объема государственного регулирования. Выбор альтернативных способов управления – самоуправления, саморегулирования.

Подход, учитывающий контракт / частные заказы / управление (управление в целом): «структура» возникает главным образом для экономии транзакционных издержек. Государство как фирма – одна из контрактных структур. Использование государственного заказа, аутсорсинга как следствие «проявления» подхода теории выбора к выбору между «производством и покупкой». Контрактация на государственной службе.

## **Тема 2. Технологии управления и технологизация государственного управления.**

Множественность групп и классов методов управления. Методы государственного управления. Видовая классификация, систематизация, содержание и формы реализации методов. Система методов государственного администрирования и управления.

Технология управления: понятие, сущность, особенности технологических отношений. Требования к формированию технологий управления. Виды технологий управления. Организационные, административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические и пр. Технологии целевого управления (инициативно-целевая, программно-целевая, регламентные) и процессорного управления. Информационные, информационно-аналитические, информационно-коммуникативные, кадровые и пр.

Организационное проектирование как процесс разработки и внедрения проектов совершенствования управленческих работ. Локальное оргпроектирование. Комплексное оргпроектирование как решение задач по рационализации структуры и деятельности аппарата управления.

Цели и направления использования новых методов и новых технологий: оптимизация структуры системы исполнительных органов власти, административных процессов, документационного обеспечения управления; снижение издержек по организации работы и повышения эффективности; бюджетных расходов; повышение качества государственных управленческих решений; стандартизация и регламентация деятельности исполнительных органов власти; стимулирование государственных служащих и пр.

Технологизация государственного управления как деятельность по оптимизации управленческих процессов. Методы оптимальной организации процессов государственного администрирования. Преимущества технологизации.

## **Тема 3. Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в ГУ**

Система разграничения и закрепления полномочий органов государственной власти. Принцип разделения властей и принцип сдержек и противовесов. Теория и практика. Усиление исполнительной власти и увеличение функций.

Разнообразие моделей правительственной организации. Министерская и агентская модели организации правительства. Специализация по функциям и отраслям. Влияние

административных и экономических факторов. Полномочия и функции исполнительной власти. Разнообразие подходов к классификации функций управления.

Проблема распределения компетенции между исполнительной властью и иными государственными институтами. Распределение и разграничение полномочий между уровнями публичной власти. Основные принципы и подходы к делегированию государственных полномочий.

Административная реформа: оптимизация исполнения функций органов исполнительной власти. Укрепление исполнительной власти и усиление ее ответственности перед гражданским обществом. Реальные сценарии зарубежных административных реформ. 3 модели: рациональная бюрократия; новое государственное управление; сетевая модель управления.

Основные направления административной реформы в Российской Федерации. Определение оптимального масштаба государственного регулирования и его формы, оптимизация функционала исполнительной власти. Изменение структуры системы, функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти.

«New Public Management» как новая модель государственного управления, как комплекс качественных изменений в системе публичного управления (в методах и технологиях управления общественными финансами, организации государственной службы, предоставлении услуг населению, взаимодействию с обществом и пр.). Внедрение методов управления из бизнес – среды в государственный сектор: бенчмаркинга, реинжиниринга; бюджетирования, ориентированного на результат; технологий и методов оценивания - оценки эффективности деятельности государственных органов и учреждений; стимулирования государственных служащих (конкурсный отбор, оплата труда по результатам деятельности, дифференцированная система премирования и пр.).

Внимание к структуре в теориях нового государственного управления и новой институциональной теории. Требования к проектированию структур, потенциал структуры, ограничения структуры. Уильямсон: необходимость учета транзакционных издержек. Выбор структуры управления - характеристики рассматриваемой транзакции. Сравнительный анализ типов структур управления в государственном секторе, их характеристики. Учет иных факторов при реструктуризации.

Методы сравнительного, факторного и функционального анализа деятельности органов исполнительной власти. Цели функционального анализа: устранение лишних, сокращение избыточных, прибавление недостающих; рационализация и распределение функций. Этапы анализа: горизонтальный анализ, вертикальный анализ. Учет транзакционных издержек.

Организация исполнительного аппарата. Оптимизация функций и структуры. Создание новой структуры системы федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации. «Трехзвенная модель»: министерства, службы, агентства. Преимущества и ограничения.

Законодательство РФ о порядке разграничения полномочий между уровнями публичной власти, передачи осуществления полномочий федеральных органов исполнительной власти органам исполнительной власти субъектов РФ по предметам ведения РФ, совместного ведения РФ и субъектов РФ и перераспределения полномочий по предметам совместного ведения между органами государственной власти РФ и ее субъектов. Правовые основы передачи органам МСУ отдельных государственных полномочий. Принципы бюджетного федерализма и особенности межбюджетных отношений.

Взаимодействия между органами исполнительной власти разных типов: межведомственное взаимодействие и координация.

## **Оптимизация административных процессов в системе государственного управления как оптимизация деятельности. Административная регламентация.**

Процессный и функциональный формат деятельности: особенности, преимущества и ограничения. Рутинный и проектный процессы. Особенности процессов в функционально организованной системе управления. Проблемы, возникающие в отношении проектных и рутинных административных процессов в системе управления, организованной по функциональному принципу. Функциональный формат деятельности как ограничение в управлении эффективностью и результативностью. Выделение проектных и рутинных процессов из функциональной среды, их диагностика. Обоснование необходимости (целесообразности) оптимизации процессов исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг.

Оптимизация как регламентация и стандартизация. Оптимизация как повышение качества.

Оптимизация административно-управленческих процессов как регламентация и стандартизация процедур исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг. Регламентация и стандартизация. Административная процедура и административная регламентация. Административно-процедурная регламентация деятельности: понятие, структура, средства. Административный регламент: требования к структуре, виды. Административный регламент предоставления государственной услуги и стандарт услуги – сходство и различия. Стандарт качества услуги. Стандарты ISO 9000 в органах государственного управления. Основа регламентации - процессный подход, моделирование и реинжиниринг «бизнес»-процессов. Преимущества и проблемы регламентации.

Оптимизация как повышение качества и доступности: реинжиниринг государственных услуг, переход на предоставление государственных услуг в электронной форме; организация межведомственного информационного взаимодействия без участия заявителя при предоставлении государственных услуг; оптимизация размера и порядка взимания платы за предоставление услуг; совершенствование деятельности подведомственных организаций.

Реинжиниринг в бизнесе. Административный реинжиниринг (реинжиниринг административных процессов и процедур). Реинжиниринг государственных услуг как комплексное направление оптимизации государственных услуг и государственных функций, включающее широкий спектр мер; как деятельность, направленная на радикальную перестройку текущей практики предоставления государственной услуги.

Отличие реинжиниринга от других процессов преобразования. Спектр мер (комплексы мер) реинжиниринга: (1) оптимизация состава государственных услуг и (2) административных процедур; (3) установление, сокращение сроков предоставления государственных услуг, исполнения отдельных административных процедур; (4) установление, оптимизация состава документов, необходимых для предоставления государственной услуги; (5) определение круга уполномоченных органов исполнительной власти и организаций, участвующих в предоставлении государственной услуги; (6) определение, уточнение критериев принятия решения о предоставлении государственной услуги, оснований для отказа в предоставлении государственной услуги; (7) установление порядка предоставления государственной услуги; (8) закрепление и обеспечение выполнения стандартов предоставления государственных услуг; (9) обеспечение доступа граждан и организаций к информации о порядке предоставления государственной услуги. Создание технико-технологических основ для предоставления государственных услуг в электронном виде.

Оптимизация процессов межведомственного взаимодействия. Процессный, программно-целевой и проектный подходы в государственном управлении: общая характеристика, преимущества и ограничения. Методы и технологии совершенствования процессов государственного управления.

Сущность и специфика проектного управления. Проектное управление – ориентация на результат. Проблемы внедрения проектного управления и пути их решения. Риски проектного управления. Реализация и оценка эффективности государственных программ и проектов. Оценка общего состояния регулирования: возможности и ограничения.

#### **Тема 4. Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности государственного управления.**

«Рыночные» технологии оптимизации. Контрактная система в государственном управлении как система стимулов. Аутсорсинг как технология оптимизации административно-управленческих процессов. Технологические особенности аутсорсинга административно-управленческого процесса. Основные задачи государственных органов при аутсорсинге. Предметы аутсорсинга. Основные особенности отношения аутсорсинга. Зарубежный опыт применения механизмов аутсорсинга в государственном управлении. Виды аутсорсинга. Подходы к организации аутсорсинга. Сущность и особенности. Риски аутсорсинга. Государственный заказ: сущность, специфика, возможности, ограничения.

**Новые подходы, новые управленческие модели, новые инструменты.** Управление по целям (Management by objective). Основные принципы. Сильные и слабые стороны.

Управление по результатам (УПР). УПР как управленческий цикл, как принцип управления, как широкая стратегия управления; как система управления, связывающая вопросы финансового, кадрового и операционного менеджмента с ожидаемыми результатами, направленными на достижение целей организации. Концептуализация понятий «эффективность», «результативность», «performance», ресурс, продукт, результат, эффект. Отличие механизмов УПР от других механизмов управления.

Организация системы управления эффективностью и результативностью. Создание мер оценки работы через возможность ее проверки. Организационные методы и приемы. Условия внедрения.

УПР и бюджетирование, ориентированное на результат (программно-целевое бюджетирование) как составная часть УПР. Обеспечение учета результатов в процессе планирования, исполнения и контроля за исполнением бюджета. Методы бюджетирования ориентированного на результат и практика их внедрения в России. Обоснование бюджетных расходов. Бюджетные обязательства. Планирование новых обязательств и бюджетные ограничения. Государственное задание как возможность увязать бюджетные расходы с результативностью деятельности в разрезе непосредственных результатов. Цели бюджета. Методы оценки эффективности бюджетных расходов и факторы их потенциальной неэффективности.

Аналитические подходы и методы управления результативностью и эффективностью. Мониторинг и мониторинг результативности. Мониторинг как процесс текущего измерения и учета важных показателей деятельности организации и результатов. Мониторинг результативности как регулярный систематический сбор количественных данных о результатах реализации решений, программ, деятельности организаций или использования ресурсов. Преимущество мониторинга результативности: разграничение «продуктов» и результатов; повышенное внимание к эффективности и продуктивности. Эффективность как взаимосвязь между использованными ресурсами и достижением успешных результатов; продуктивность как отношение результатов к ресурсам.

Применение методов и моделей процессного управления и Lean-технологий в органах государственной власти.

**Методы измерения эффективности и результативности.** Показатель (мера). Механизм определения целевых значений ключевых показателей результативности / эффективности. Показатель как инструмент. Качества правильных показателей. Показатель и цель. Требования к показателям. Выбор показателя. Группы показателей в государственном управлении:

показатели ресурсов, показатели процессов, показатели непосредственного результата, показатели конечного эффекта (показатели эффективности результатов). Особые требования к показателям результативности / эффективности в государственном управлении. Возможности, ограничения, предостережения. Постановка ожидаемых результатов. Соответствие требованиям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность, соотносимость во времени). Парадоксы оценки. Недостатки УПР в государственном секторе. Аргументы в «пользу» и «против» УПР в государственном секторе.

Мониторинг. Оценка. Оценивание. Мониторинг как метод обеспечения обратной связи; оценка как возможность более глубокого анализа отдельных вопросов или проблем. Оценивание как комплекс мероприятий, направленных на изучение результатов и эффектов решений и действий и обратное включение этой информации в процесс принятия решений. Волны «оценивания» в государственном управлении.

Бенчмаркинг как технология оценивания через сравнение. Бенчмаркинг как метод аналитического сравнения, как управленческая технология. Формы и преимущества бенчмаркинга. Бенчмаркинг качества.

«Реализация» механизма оценивания через Оценку регулирующего воздействия. Функции оценки: обеспечение прозрачности, обучение, аттестация, поощрение и наказание, сравнение. Преимущества. Недостатки.

Business Performance Management как новый подход к оцениванию и управлению эффективностью, как целостный процессно-ориентированный подход в принятии управленческих решений. как результат эволюции управленческой теории и управленческих информационных технологий; как современный подход к принятию управленческих решений и их практической реализации; как информационная система с мощным аналитическим приложением. Цель. Особенности.

## **Тема 5. Информационно-аналитические и информационно- коммуникативные технологии и методы государственного управления.**

Информационно-аналитическое обеспечение государственного управления: особенности, виды, направления, методы. Управленческая деятельность как исследовательская деятельность, как работа по выявлению проблем, их анализу и поиску научно обоснованных решений. Аналитика как метамодель и среда управления. Система аналитических центров. Фабрики мысли («think tanks»): статус, характер взаимодействия с государственными органами, финансовые основы. Миссия государства в «фабриках мысли»: государство - заказчик, государство - соучредитель.

Источники информации в информационно-аналитической работе: СМИ, информационные системы официальной статистики, информационные базы и справочники; результаты готовых исследований. Типы. Возможности и ограничения использования. Специфика использования.

Информационные технологии в аналитическом обеспечении государственного управления. Электронное правительство (e-government) как концепция государственного управления в информационном обществе; как комплекс информационных систем для предоставления государственных услуг в электронном виде.

Электронное правительство и публичные услуги. Электронная администрация и публичные услуги. Информатизация и цифровизация государственного управления. Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002–2010 гг.)», государственная программа «Информационное общество» (2011-2020 гг.), Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 гг.; федеральный проект «Цифровое государственное управление» в рамках национальной программы «Цифровая экономика».

Lean- технологии в государственном управлении. Федеральный пилотный проект «Бережливое правительство». Задачи и результаты.

**Информационно - аналитическое обеспечение органов системы государственного управления.** Информационные и информационно-технологические системы обеспечения деятельности органов государственной власти и управления. Порталы, Системы электронного документооборота, географические информационные системы, региональные информационно-аналитические системы, экспертные системы, системы поддержки принятия решений. Оценка эффективности информационных систем. Рейтинг регионов по информатизации и цифровизации государственного управления.

#### **Информационные технологии в документационном обеспечении управления.**

Информационно-аналитические технологии работы с государственными данными. Открытые данные. Экосистема открытых данных. Открытые данные как основа для открытого государства и среда взаимодействия. Социально-экономический эффект от открытия данных. Большие данные. Большие данные в государственном управлении. Методы использования «больших данных» и Big data как технологии для планирования, мониторинга и оценки достигаемых результатов. Национальная система управления данными.

Открытое правительство: сущность, преимущества и негативные аспекты. Предпосылки и условия формирования и использования открытого правительства. Доктринальные подходы к институту открытое правительство. Специфика национальных подходов к развитию открытого правительства. Модернизация государства в контексте открытого правительства.

Цифровизация и качество государственного управления. Оценка использования цифровых технологий в государственном управлении. Взаимосвязь уровня цифровизации и качества государственного управления.

### **Тема 6. Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия**

Партнерство государства и бизнеса. Методы взаимодействия: от принуждения бизнеса («квазиалоговые» сборы, «организованное спонсорство»), привлечение финансовых средств на безвозмездной основе) до реализации проектов государственно - частного и муниципально-частного партнерства. Государственный заказ, приватизация, краткосрочные контракты, оказание общественных услуг, сервисные соглашения, совместные предприятия и иные формы взаимодействия.

Государственно-частное партнерство (ГЧП). Особенности: законодательное закрепление, гибкость, защищенность при правильном структурировании отношений сторон; создание базовых моделей финансирования, отношений собственности и методов управления; сокращение государственных бюджетных расходов. Подходы к определению ГЧП. Цель ГЧП. Базовые признаки. Особенности распределения задач, ответственности и рисков. Ключевые функции. Модели и формы реализации партнерства. Модели финансирования. Модели ГЧП с точки зрения методов их разработки и реализации. Модели кооперации. Формы ГЧП. ГЧП и концессия. Механизм ГЧП: нормативно-правовые и организационные основы.

Оценка регулирующего воздействия (ОРВ) как часть куста «оценок влияния» (impact assessment). ОРВ как инструмент регуляторной политики. Подходы к определению. Цель. Условия. Логика процесса. Специфика национальных механизмов ОРВ. Подходы к ОРВ. Предварительная ОРВ («ex-ante»). сопровождающая оценка («ongoing evaluation»). ретроспективная ОРВ («ex-post»). Формализация ОРВ. Модели и методы анализа ОРВ. Методы анализа выгод и издержек, позитивных и негативных последствий регулирующих мер (cost-benefit analysis (CBA), integrated impact analysis (IIA) и др.; анализа эффективности по затратам для достижения известного позитивного результата (cost-effectiveness analysis, CEA); финансовой оценки последствий (financial evaluation); анализа отдельных видов последствий:

административного бремени, последствий для отдельных групп населения и групп интересов (бизнеса, потребителей, социально-незащищенных групп и т.п.); оценки рисков. Оценка качества. Публичность процедур ОРВ как условие обеспечения качества и эффективности ОРВ. Публичные консультации, общественные экспертизы и общественный контроль как атрибуты ОРВ. Формы и методы общественного контроля за исполнением рекомендаций разработчиками.

Государственное управление и организованные интересы. Лоббизм как механизм взаимодействия государства и институтов гражданского общества. Понятие лоббизма. Лоббизм как достижение политическими средствами, прежде всего, экономических интересов. Лоббизм как профессиональная деятельность. Формальность и легальность лоббизма. Субъект, адресат и предмет лоббирования. Разнообразие целей. Каналы влияния. Методы и технологии лоббизма. Типология лоббизма. Позитивные и негативные черты. Системы социального представительства групп интересов. модели взаимодействия групп интересов и государства. Плюрализм и корпоративизм.

Информационные технологии вовлечения и участия граждан. Роль и функции государства в информационном обществе. Информационное присутствие государства в социальных сетях: этика поведения, политика безопасности, оценка эффективности. Российская общественная инициатива, электронные петиции, проект [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru). Wiki-технологии и краудсорсинг как способы решения прикладных проблем государственного управления: лучшие практики, достоинства и недостатки.

Предоставление электронных государственных услуг: готовность государства и граждан к цифровому взаимодействию. Проблема цифрового неравенства и подходы к ее решению.

## **Тема 7. Подходы и методы оценки качества государственного управления**

Подходы к оценке качества государства и государственного управления. Критерии оценки качества. Требования к оценке качества государственного управления. Качество государственного управления с точки зрения конечного результата; с точки зрения эффективности его организации, результативности администрирования, рациональности институтов и функций исполнительной власти и пр. Объективная обусловленность отсутствия универсального подхода к оценке качества государственного управления. Выход: подходы к оценке состояния (и качества) отдельных сфер жизнедеятельности системы.

Показатели государственного управления «первого поколения». Претензии на роль универсальной методики оценки качества государственного управления разработки Института Всемирного Банка - Governance Research Indicator Country Snapshot, GRICS. Недостатки подхода - опора на субъективные оценки, полученные в результате опроса; предназначение для межстрановой оценки путем сопоставления параметров разных стран друг с другом, а не для отслеживания динамики изменений в сфере государственного управления в конкретной стране.

Индекс глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) как способность страны и ее институтов обеспечивать стабильные темпы экономического роста, устойчивые в среднесрочной перспективе. Индекс восприятия коррупции «Transparency International»; Барометр мировой коррупции «Transparency International». Если цель индекса восприятия коррупции - оценка уровня коррупции в мире, то барометр мировой коррупции имеет отношение к тому, как средний человек оценивает данный уровень коррупции. Индекс экономической свободы организации «Heritage Foundation». Индекс непрозрачности CLEAR «Pricewaterhouse Coopers». Показатели эффективности ГУ, измеряемые на основе обследований государственных служащих и населения: индекс институциональной среды, индекс готовности к информационному обществу.

Показатели государственного управления «второго поколения». Ограничения исполнительной власти и возможности исполнительной власти. Подходы, разработанные в рамках программы SIGMA (программа по поддержке совершенствования ГУ в странах



Центральной и Восточной Европы) ОЭСР, а также Общую схему оценки (Common Assessment Framework). Недостаток показателей (критериев) второго поколения.

Оценка уровня развития государственного управления с помощью индекса развития человеческого потенциала (ООН).

Страновые показатели качества / эффективности государственного управления. Национальные рейтинги. Standard & Poor's (S&P). Fitch Ratings. A Moody's

Национальные оценки. Практическое значение подходов и их разнообразие. Национальные индексы оценки качества государственного управления рейтинговых агентств в Российской Федерации (АО "Эксперт РА. АКРА. АО "Рейтинговое агентство "Эй. Эм. Бест Ко" (A. M. Best Co) и пр.).

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости обучающихся**:

Наименование темы		Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма обучения</b>		
<b>Тема 1</b>	Государство и государственное управление	Д, УО
<b>Тема 2</b>	Технологии управления и технологизация государственного управления	УО, Т, Д, З
<b>Тема 3</b>	Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении	УО, Т, Д
<b>Тема 4</b>	Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности.	УО, Т, Д, З
<b>Тема 5</b>	Информационно-аналитические и информационно-коммуникативные технологии и методы государственного управления	УО, Д, Т
<b>Тема 6</b>	Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия	Д, Т, З
<b>Тема 7</b>	Подходы и методы оценки качества государственного управления	Т, Д, З
<b>Очно-заочная форма обучения</b>		
<b>Тема 1</b>	Государство и государственное управление	Д, УО
<b>Тема 2</b>	Технологии управления и технологизация государственного управления	УО, Т, Д, З
<b>Тема 3</b>	Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении	УО, Т, Д
<b>Тема 4</b>	Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности.	УО, Т, Д, З

<b>Тема 5</b>	Информационно-аналитические и информационно-коммуникативные технологии и методы государственного управления	УО, Д, Т
<b>Тема 6</b>	Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия	Д, Т, З
<b>Тема 7</b>	Подходы и методы оценки качества государственного управления	Т, Д, З

*Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д- доклад, З- ситуационная задача, Т - тестирование.*

## 4.2 Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Типовые вопросы для устного опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

#### **Тема 1. Государство и государственное управление**

1. В чем сущность и специфика государственного управления как вида публичного управления? Дайте характеристику государственному управлению как виду публичного управления.

2. Согласны ли Вы с тем, что государственное управление как самостоятельная научная дисциплина отличается от пограничных дисциплин (политологии, социологии управления, экономики государственного сектора, теории государства, административного права, конституционного права) тем, что акцентирует внимание на методах управления, с помощью которых решаются задачи государства и его структур различного уровня? Обоснуйте свой ответ.

3. Объясните связь между законом необходимого разнообразия Эшби, теоремой конечности или принципом «хрупкости хорошего» Левантовского, законом иерархических компенсаций Седова и реформированием систем государственного управления.

4. Чем, по Вашему мнению, обусловлено отсутствие единого подхода к классификации функций исполнительной власти?

5. В чем специфика ролей государства в концепциях государства и концепциях публичного управления XX – XXI вв.?

6. Какие требования стоят перед системой государственного управления как вида публичного управления в рамках концепции активизирующего государства?

7. Какова роль исполнительной власти в системе государственного управления? Чем она обусловлена?

8. Дайте характеристику основным концепциям публичного управления и государства.

9. Обоснуйте роль государства и органов системы государственного управления в соответствии с основными положениями концепций публичного управления.

10. Какая из концепций публичного управления, по Вашему мнению, стала доминирующей в Российской Федерации? Обоснуйте свой ответ.

#### **Тема 2. Технологии управления и технологизация государственного управления**

1. Есть ли различие между технологиями управления деловыми организациями и технологиями государственного управления? Как использовать потенциал административных технологий, чтобы добиться синергетического эффекта?

2. Что понимается под технологизацией государственного управления?
3. Какие из элементов системы государственного управления могут выступать / выступают объектами технологизирования?
4. Дайте характеристику факторов, оказывающих воздействие на способность «системы государственного управления» к получению, обработке и применению знания в ходе своей деятельности.
5. Как, по Вашему мнению, должны строиться взаимоотношения государственных органов с «фабриками мысли»? Обоснуйте свой ответ.
6. Можно ли оценить интеллектуальные способности системы государственного управления? Если да, то как?
7. Дайте характеристику мотивационным факторам, определяющим побудительные мотивы для власти повышать научность государственного управления.
8. Какие технологии управления представлены в модели Лютера Гьюлика и Линдэлла Урвика? Обоснуйте свой ответ.
9. Назовите основные методы разработки рациональной технологии управления.
10. Применимы ли принципы научной организации труда Ф. Тейлора к системе государственного управления? Обоснуйте свой ответ.

### **Тема 3. Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении**

1. Можно ли дать исчерпывающую классификацию функций государственного управления?
2. Назовите организационные уровни государственного управления в Российской Федерации и раскройте подход (подходы) к типологизации подсистем государственного управления.
3. Что понимается под функционалом исполнительной власти?
4. Назовите основные направления административных реформ систем государственного управления.
5. Какие методы используются для анализа и «сортировки» государственных функций с целью отбраковки их избыточной и дублирующей части?
6. Использование каких методов и технологий способствовало составлению перечня функций и полномочий ФОИВ РФ, разработке критериев их оценки на необходимость и избыточность?
7. В чем возможности и ограничения созданной структуры системы федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации? Обоснуйте ответ.
8. Насколько целесообразно постоянно менять
9. Что такое транзакционные издержки и почему их необходимо учитывать при проектировании структур системы органов исполнительной власти и структур самих органов?
10. Могут ли административные регламенты решить проблему контроля в государственных органах?

### **Тема 4. Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности государственного управления**

1. Какова роль экспертов в процессе принятия политико-управленческих решений? Дайте характеристику экспертному знанию.
2. В чем особенности применения технологий риск-ориентированного подхода при осуществлении государственного контроля? Обоснуйте свой ответ.
3. Какие «рыночные» технологии оптимизации функций наиболее активно были применены в Российской Федерации в ходе Административной реформы?
4. Какие технологии оптимизации процессов наиболее активно используются в государственном управлении?

5. Раскройте основные задачи государственных органов при аутсорсинге.
6. В чем, по Вашему мнению, основные проблемы внедрения модели Управления по результатам в государственный сектор?
7. В чем особенности государственного программирования? Обоснуйте свой ответ.
8. Возможно ли государственные стратегии, национальные проекты, планы, долгосрочные бюджеты, программы, концепции рассматривать как формы управления развитием? Обоснуйте свой ответ.

#### **Тема 5. Информационно-аналитические и информационно-коммуникационные технологии и методы государственного управления.**

1. Чем обусловлено пристальное внимание со стороны теоретиков и практиков управления к информационно-аналитическому обеспечению государственного управления?
2. Возможно ли аналитику рассматривать как метамодель и среду управления? Обоснуйте свой ответ.
3. Каковы цели информатизации, автоматизации и цифровизации государственного управления?
4. Какова миссия государства в «фабриках мысли»?
5. Если Открытые данные рассматривают как основу для открытого государства и среду взаимодействия, то каков социально-экономический эффект от открытия данных?
6. Если зависимость между цифровизацией и качеством государственного управления? Если есть, то в чем это проявляется?
7. Каковы основные проблемы перевода и предоставления государственных электронных услуг?
8. В чем, по Вашему мнению, причины пристального внимания со стороны государства к электронным государственным услугам? Обоснуйте свой ответ.

#### **Тема 6. Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия.**

1. Что Вы можете сказать о целях налаживания партнерских отношений между государством и бизнесом?
2. Чем обусловлена «смена» методов взаимодействия: от принуждения бизнеса до реализации проектов государственно (муниципально) - частного партнерства? Обоснуйте свой ответ.
3. Что Вы можете сказать об особенностях распределения задач, ответственности и рисков при ГЧП?
4. Назовите методы анализа выгод и издержек, позитивных и негативных последствий регулирующих мер?
5. Почему публичность процедур Оценки Регулирующего Воздействия рассматривается как условие обеспечения его качества и эффективности?
6. Назовите методы и технологии лоббизма.
7. Чем обусловлена необходимость информационного присутствия государства в социальных сетях? Обоснуйте свой ответ.
8. Какие технологии могут быть отнесены к информационным технологиям вовлечения и участия граждан в государственном управлении?

#### **Тема 7. Подходы и методы оценки качества государственного управления**

1. Что понимается под качеством государственного управления?
2. Каковы требования к оценке качества государственного управления?
3. В чем причина объективной обусловленности отсутствия универсального подхода к оценке качества государственного управления?

4. Чем показатели качества государственного управления «первого поколения» отличаются от показателей «второго поколения»?
5. Какова цель международных и национальных оценок качества государственного управления?
6. Какие агентства Российской Федерации уполномочены разрабатывать национальные индексы оценки качества государственного управления?
7. На основании каких нормативно-правовых документов осуществляется оценка качества и эффективности государственного управления в Российской Федерации?
8. В чем преимущество и ограничения оценки качества государственного управления как некоммерческого проекта?

#### **Типовые темы для докладов**

##### **(Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)**

Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование

#### **Тема 1. Государство и государственное управление**

1. Основные характеристики государства и государственного управления
2. Особенности государственного управления. Отличия государственного управления от управления в коммерческой сфере по целям и задачам, организации и результатам деятельности. Эффективность государственного управления.
3. Основные вехи в истории организации и менеджмента в XX веке, использование теории и исследований для совершенствования практики государственного управления.
4. Общая теория менеджмента и менеджмент в государственном секторе: сходства и различия.
5. Достижения и проблемы имплементации менеджериального подхода в государственное управление.

#### **Тема 2. Технологии государственного управления и технологизация государственного управления.**

1. Административная реформа: оптимизация исполнения функций органов государственной власти.
2. Технологические изменения в реализации основных функций государственного управления в России в 21 в.
3. Технологии сокращения издержек государственного регулирования: сокращение числа государственных функций / функциональный анализ и упрощение исполнения функций / аутсорсинг). Возможности и ограничения
4. Состав наиболее распространенных технологий исполнения основных функций органов исполнительной власти России: общая характеристика.
5. Целесообразность и необходимость разграничения функций по контролю и надзору в государственном управлении.
6. Применение технологий риск-ориентированного подхода при осуществлении государственного контроля.

#### **Тема 3. Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении.**

1. Процессный, программно-целевой и проектный подходы в государственном управлении: общая характеристика, преимущества и ограничения.
2. Методы и технологии совершенствования процессов государственного управления.

3. Сущность и специфика проектного управления. Проектное управление – ориентация на результат.
4. Проблемы внедрения проектного управления и пути их решения. Риски проектного управления.
5. Реализация и оценка эффективности государственных программ и проектов.
6. Оценка общего состояния регулирования: возможности и ограничения.

#### **Тема 4. Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности**

1. Эволюция методов и форм государственного планирования в РФ в XX-XXI вв.
2. Нормативно правовые основы и организационные формы подготовки государственных прогнозов социального и экономического развития в России.
4. Государственные стратегии, национальные проекты, планы, долгосрочные бюджеты, программы, концепции как формы управления развитием.
5. Особенности государственного программирования: разработка и принятие федеральных и региональных программ в России.
6. Государственные программы как инструмент, обеспечивающий взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования.

#### **Тема 5. Информационные и информационно-аналитические технологии и методы государственного управления**

1. Информатизация и цифровизация государственного управления как основа оптимизации функций, автоматизации, реструктуризации и цифровизации административных процессов.
2. Открытое правительство. Открытые данные как основа для открытого государства, как среда взаимодействия государства и общества.
3. Государственные информационные системы. Национальная система управления данными.
4. Цифровизация государственного управления: преимущества и ограничения
5. Ответ на вызовы цифровизации: госуправление, основанное на данных
6. Lean- технологии в государственном управлении.

#### **Тема 6. Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: методы и технологии оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия**

1. Избыточное и неэффективное регулирование: административные барьеры и рынок «административной ренты».
2. Кросс-функциональные и сквозные процессы в государственном управлении как типы бизнес-процессов, направленных на оптимизацию работы государственных органов и повышения качества исполнения функций и предоставления услуг: сущность и специфика.
3. Оценка регулирующего воздействия как часть куста «оценок влияния» (impact assessment).
4. Повышение эффективности регуляторной среды. Механизмы устранения избыточного и неэффективного регулирования. Передовые инструменты регуляторной политики и полного цикла оценки регулирования.
5. Информационные технологии вовлечения и участия граждан в деятельности государственных органов власти.

6. Информационное присутствие государства в социальных сетях, этика поведения, политика безопасности, оценка эффективности присутствия.

7. Решение прикладных проблем государственного управления: электронные петиции, российская общественная инициатива, проект [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru), wiki-технологии..... Лучшие практики краудсорсинговых и wiki - проектов. Достоинства и недостатки wiki и краудсорсинговых подходов

#### **Тема 7. Подходы и методы оценки качества государственного управления.**

1. Подходы к определению качества государственного управления. Лучшие практики и инновации в государственном управлении.

2. Сравнительные оценки качества государственного управления и цели сравнительных оценок.

3. Ограничения на передачу лучшего опыта (государственное устройство, социальные и культурные особенности стран).

4. Организации, участвующие в оценке и распространении лучшей практики государственного управления (международные, национальные, правительственные и неправительственные, частные организации).

5. Индексы качества государственного управления. Международные прямые оценки и рейтинги качества государственного управления. Национальные оценки качества государственного управления.

6. Российская практика сравнительных оценок качества государственного управления и их использования в практике управления.

#### **Типовые примеры заданий (ситуационных задач -кейсов).**

##### **Пример 1. Прав ли Мертон?**

**Прочитайте статью Роберта К. Мертон «Бюрократическая структура и индивидуальность». Ответьте письменно на вопросы, приведенные ниже.**

1. Автор статьи отмечает, что в организации бюрократического типа подчиненный защищен от произвольного поведения своего руководства, т.к. их взаимоотношения ограничены взаимно признаваемым набором правил. Какие правила действуют на государственной службе и ограничивают произвол в поведении руководителя? Можно ли рассматривать совокупность этих правил как технологию?

2. Если совокупность правил, ограничивающих произвол в поведении руководителя по отношению к подчиненному – государственному гражданскому / муниципальному служащему, можно рассматривать как технологию, опишите этапы и основные процедуры этой технологии.

3. Возможно ли «взаимно признаваемый набор правил» рассматривать как один из способов решения агентской проблемы посредством «заключения контракта» между организацией / руководителем как агентом и рядовым государственным служащим как принципалом?

4. Какие достоинства есть в прохождении службы в организациях бюрократического типа?

5. Какие недостатки бюрократических организаций отмечает Мертон? Согласны ли Вы с ним?

6. Мертон обращает внимание на то, что правила, первоначально задуманные как средство для достижения определенного результата, постепенно превращаются в самоцель, т.е. происходит известный процесс *подмены целей*, из-за чего «средство» становится целью. Есть ли похожий процесс на государственной гражданской / муниципальной службе? Если да, то приведите примеры.

7. Автор статьи считает, что «все чиновники, работающие вместе, имеют чувство общего предназначения. У них одинаковые интересы, особенно с тех пор, как конкуренция стала сравнительно невысокой вследствие развития системы продвижения по принципу старшинства. Внутригрупповая агрессия, таким образом, минимизируется». По его мнению, эта характеристика организации бюрократического типа отрицательно влияет как на развитие чиновников, так и в целом на развитие организации. Имеет ли место данный критерий продвижения на государственной гражданской службе Российской Федерации? Есть ли на гражданской службе технологии или отдельные процедуры, препятствующие развитию отмеченных Мертоном характеристик?

8. В чем, по мнению Мертона, причина конфликтов между государственными служащими и клиентами (обществом)? Совпадает ли Ваше мнение с его мнением? Могут ли административные и должностные регламенты выполнить роль превентивного инструмента возникновения отмеченных конфликтов (агентской проблемы)? И возможна ли ситуация их возникновения при наличии регламентов?

9. Какие дисфункции бюрократии выделяет автор? Все ли они характерны для современного государственного управления в Российской Федерации?

### **Роберт К. Мертон «Бюрократическая структура и индивидуальность»**

Формальная рационально организованная общественная структура подразумевает точно определенные образцы деятельности, в которой, в идеале, каждая серия действий функционально связана с целями организации. В такой организации существует ряд связанных между собой должностей, иерархических по статусу, которому присуще множество обязательств и привилегий, строго определенных ограничивающими и специальными правилами. Каждая из этих должностей подразумевает определенный уровень компетентности и ответственности. Именно должности, а не человеку, который исполняет официальную роль, даны определенные полномочия и определенные возможности в управлении и контроле. Официальная деятельность обычно осуществляется в рамках уже существующих правил организации. Система предписанных отношений между различными должностями подразумевает значительную степень формальности и четко определенную социальную дистанцию между людьми, занимающими эти должности. Формальность проявляется как более или менее сложный социальный ритуал, который символизирует и поддерживает иерархию различных должностей. Такая формальность, связанная с распределением полномочий в пределах системы служит для того, чтобы свести к минимуму конфликты, для чего разработаны определенные правила, устанавливающие нормы поведения между членами организации. Таким образом создается предсказуемость поведения людей и устойчивый набор взаимных ожиданий. Кроме того, формальность облегчает взаимодействие должностных лиц независимо от их неформальных (возможно, жестоких) отношений. Таким образом, подчиненный защищен от произвольного поведения своего руководства, т.к. их взаимоотношения ограничены взаимно признаваемым набором правил. Определенные процедурные механизмы способствуют объективности и ограничивают импульсивность поведения.

#### **Структура бюрократии**

Идеальный пример такой формальной организации - бюрократия и, во многих отношениях, классический анализ бюрократии был представлен Максом Вебером. Как указывал Вебер бюрократия подразумевает наличие четко определенной части интегрированной деятельности, которая вменяется в обязанность должностному лицу. Система дифференцированного контроля и санкций определена в инструкциях. Назначения происходят на основе технических квалификаций, которые устанавливаются формальными процедурами (например, экзаменами). В пределах структуры иерархически распределенных полномочий деятельность «обученных и оплачиваемых экспертов» управляется общими теоретическими и четко определенными правилами, которые устраняют необходимость разработки инструкций



для каждого конкретного случая. Общность правил требует постоянного использования *категоризации*, посредством которой, на основе установленных критериев классифицируются и трактуются индивидуальные проблемы и дела. Чисто бюрократическое должностное лицо назначается на должность либо руководителем, либо по результатам соревнования. Оно не избирается. Мера гибкости в бюрократии достигается путем избрания более высоких должностных лиц, которые, по-видимому, выражают волю избирателей (например, совет граждан или совет директоров). Более высокие должностные лица избираются для того, чтобы влиять на цели организации, но техническая сторона достижения этих целей должна быть выполнена бюрократическим персоналом.

Большинство бюрократических должностей предполагает пожизненное пребывание в должности при условии отсутствия факторов, которые могут сократить численность организации. Бюрократия повышает профессиональную уверенность. Уверенность в сроке пребывания в должности, пенсии, постепенно возрастающее жалование и отрегулированные процедуры продвижения по службе должны гарантировать скрупулезное выполнение должностных обязанностей, исключая постороннее воздействие. Главное качество бюрократии – ее техническая эффективность, основанная на точности, скорости, управленческом опыте, непрерывности, свободе действий, объективных отчетах о работе, поощряемые премиальными вознаграждениями. Ее структура такова, что она достигает полного устранения неофициальных отношений и нерациональных идей (враждебность, беспокойство, двойственное положение и т.д.).

С ростом бюрократизации становится ясно всем, кто в этом разбирается, что человек в значительной степени управляется его социальным отношением к средствам производства. Теперь это не кажется только принципом марксизма, но этот упрямый факт, подтвержденный повсеместно, весьма далек от идеологических соображений. Бюрократизация проясняет все, что было раньше тускло и неясно. Все больше людей понимают, что для того чтобы работать, они должны наниматься на работу. Для работы необходимо иметь инструменты и оборудование, а инструменты и оборудование все более и более доступны только в бюрократии, частной или государственной. Следовательно, человек должен быть нанят бюрократией, чтобы иметь доступ к инструментам, чтобы работать, чтобы жить. Именно в этом смысле бюрократизация влечет за собой отделение индивидуумов от средств производства в современном капиталистическом предприятии и в государственном коммунистическом предприятии (в варианте, существующем в середине века) так же, как в постфеодальной армии бюрократизация повлекла полное отделение людей от орудий разрушения. Как правило, рабочий больше не владеет инструментами, солдат – оружием. И, именно поэтому, все больше и больше людей становятся рабочими, или “голубыми воротничками”, или “белыми воротничками”, или “чернорубашечниками”. Так развивается, например, новый тип научного работника, поскольку ученый “отделен” от технического оборудования, например, физик, обычно, не владеет циклотроном. Чтобы проводить свои исследования, он должен быть нанят бюрократией, владеющей лабораторным оборудованием.

Бюрократия – администрация, которая практически полностью избегает общественного обсуждения ее методов, хотя может происходить общественное обсуждение ее стратегии. Эта секретность не характерна ни для государственной ни для частной бюрократии. Она необходима, чтобы предотвратить утечку информации к частным экономическим конкурентам или к иностранным и потенциально враждебным политическим группам. Шпионаж на государственном уровне – явление достаточно редкое и представляет собой сложную запутанную систему, а в частном предпринимательстве он проще и встречается чаще. Данные стоимостей, списки клиентов, описание новых технологических процессов, планы производства – все это обычно расценивается, как секретная информация частной экономической бюрократии, которая могла бы быть обнародована, если бы понадобилось публично защитить подоплеку ее решений и стратегии.

## Дисфункции бюрократии

В таких четких очертаниях выделяются положительные достижения и функции бюрократической организации, тогда как внутреннее напряжение и отрицательное воздействие таких структур уходит на второй план. Общество в целом, тем не менее, подчеркивает несовершенство бюрократии, что подтверждает факт превращения “ужасного гибрида”, “бюрократа” в эпитеты, бранные слова.

Изучение отрицательных сторон бюрократии представляется возможным, благодаря концепции Веблена “обученной неспособности”, понятию Девейя “профессиональный психоз” или идее Вармотта о “профессиональной деформации”. “Обученная неспособность” относится к той области, в которой способности используются не по назначению или просто никому не нужны. Использование навыков, приобретенных ранее и успешно применявшихся, сегодня, в *изменившихся условиях*, может привести к серьезным результатам. Неадекватная гибкость в применении навыков в изменяющейся обстановке приведет к более или менее серьезным несогласованиям. Таким образом, если использовать пример птичьего двора, приведенный в этой связи Берком, цыплята могут быть без труда обучены интерпретировать звук звонка как сигнал к приему пищи. Тот же самый звонок может теперь использоваться для того, чтобы послать обученных цыплят на гибель. Вообще, каждый применяет именно те навыки, которым его обучали, и, при новых условиях, которые не распознаны, как значительно отличающиеся от привычных и знакомых, сама надежность этой обученности может привести к принятию неверных решений. По Берку “люди могут быть неподходящими, будучи пригодны в неподходящей ситуации”. Их обученность может стать неспособностью.

Концепция Девейя о профессиональном психозе основывается на таких же наблюдениях. В результате ежедневной рутины, люди развивают особые предпочтения, антипатии и акценты. (Термин “психоз” используется Девейем, чтобы обозначить “ярко выраженную отличительную особенность ума”.) Эти психозы развиваются из-за требований, предъявляемых к индивидууму специфической организацией его профессиональной роли.

Концепции Веблина и Девейя обращают внимание на существенную двойственность. Любая деятельность может рассматриваться с точки зрения того, какую цель она преследует, или с точки зрения того, какой цели она не может достичь. “При сосредоточении на одном объекте из поля зрения выпадает другой – фокусирование внимания на объекте А ведет к игнорированию объекта В”. Вебер в своих рассуждениях почти полностью сосредотачивается на том, чего достигает бюрократическая структура: точность, надежность, эффективность. Эта же структура из-за ее двойственности может быть рассмотрена под другим углом зрения. Каковы же недостатки бюрократических организаций?

По причинам, которые мы уже отметили, бюрократическая структура оказывает постоянное давление на должностное лицо, чтобы оно стало “методичным, благоразумным, дисциплинированным”. Если бюрократия должна работать успешно, ей следует достичь высокой степени надежности поведения, нестандартной степени соответствия с предписанными образцами деятельности. Отсюда первостепенное значение дисциплины, которая может быть так же высоко развита в религиозной и экономической бюрократии, как и в армии. Дисциплина может быть эффективна только тогда, когда идеальные схемы подкреплены сильными чувствами, которые влекут за собой преданность своим обязанностям, острое чувство ограниченности своих полномочий, компетентности и методического выполнения рутинной работы. Эффективность социальной структуры, в конечном счете, зависит от пробуждения в участниках группы соответствующих отношений и чувств. Как мы увидим, в бюрократии имеются определенные меры для внушения и укрепления этих чувств.

Сейчас достаточно заметить, что для обеспечения дисциплины (необходимой надежности ответной реакции), эти чувства часто бывают более интенсивны, чем это технически необходимо. Имеется, если можно так выразиться, черта безопасности для давления, оказываемого этими чувствами на бюрократа, чтобы он соответствовал предписанным ему обязанностям, так же точно как инженером делаются поправки на прочность

(расчеты с целью предосторожности) при проектировании опоры для моста. Но именно этот акцент и ведет к переносу чувств с *целей* организации на отдельные детали поведения, требуемые правилами. Приверженность правилам, первоначально задуманным как средство для достижения определенного результата, постепенно превращается в самоцель, т.е. происходит известный процесс *подмены целей*, из-за чего “средство становится целью”. Дисциплина, которую можно объяснить, как следование инструкциям в любой ситуации, уже не воспринимается только как средство, разработанное для достижения неких специфических целей, а становится необходимой ценностью в жизни чиновника. Подобное выделение главного, являясь результатом смещения исходных целей, приводит к отсутствию гибкости и потере способности с легкостью приспосабливаться к ситуации. Формализм, даже ритуализм появляется в результате строгого и не подлежащего обсуждению соблюдения формализованных процедур. Этот процесс может прогрессировать до такого момента, когда первичная необходимость соответствовать правилам станет служить помехой для достижения целей организации, в подобном случае мы получим известный феномен техницизма или другими словами бюрократической волокиты. Крайним проявлением этого процесса смещения целей станет некий бюрократический виртуоз, который никогда не забывает ни одного правила, определяющего его деятельность, в результате чего он не может удовлетворить требования своих клиентов. Примером такой ситуации, то есть строгого определения пределов полномочий и буквального соблюдения всех правил, является плачевное состояние, в котором оказался Бернт Балхен, пилот Адмирала Бёрда, при перелете над Северным Полюсом.

Согласно постановлению департамента труда Бернт Балхен ... не может получить документы, удостоверяющие его гражданство. Балхен, уроженец Норвегии, объявил о своем намерении получить гражданство США в 1927 г. Но он покинул Америку, когда участвовал в путешествии по Антарктике, и хотя он находился на борту корабля под американским флагом, и был неоценимым членом американской экспедиции, и даже регион, в котором проводились исследования, был претензией Америки, вследствие изучения и заселения его американцами, (этот регион был в своем роде Маленькой Америкой), считается что он не выполнил условие непрерывного пребывания в Соединенных Штатах в течение 5 лет.

Бюро натурализации объясняет, что оно не может действовать на основании предположения, что Маленькая Америка является американской территорией. Это было бы *вмешательством в сферу международных интересов*, а на это у него нет санкций. Таким образом, с точки зрения бюро натурализации Балхен был вне страны и *технически* нарушил закон о натурализации.

### **Структурные источники "чрезмерного соответствия"**

Такое несоответствие поведения при попытке разобраться в окружающем мире, которая включает обученную неспособность, несомненно, возникает из-за структурных источников. Этот процесс может быть кратко представлен следующим образом:

1. Эффективная бюрократия требует надежной обратной связи и строгого соответствия инструкциям
2. Это не подлежащее обсуждению соблюдение правил ведет к их трансформации в абсолюты: они больше не разрабатываются с учетом поставленных целей.
3. Это теперь служит помехой для приспособления в особых условиях, не предусмотренных теми людьми, которые создавали общие правила.
4. Таким образом, те самые элементы, которые изначально были задуманы для достижения большей эффективности, в итоге приводят к потере эффективности в каждом отдельном случае. Полная реализация несоответствия редко достигается членами группы, не отделяющих себя от смысла предназначенных для них правил. Эти правила со временем становятся скорее символическими, чем строго практичными.

До сих пор мы рассматривали устоявшиеся отношения, способствовавшие созданию строгой дисциплины как данные, которые мы имеем априори. Однако определенные черты бюрократической структуры могут рассматриваться как способствующие этим отношениям.

Официальная жизнь чиновника планируется для него с учетом его дальнейшей карьеры посредством таких организационных средств продвижения по службе как старшинство, пенсии, возрастающая заработная плата и т.д. Все эти средства были разработаны для стимулирования дисциплинированного поведения и соответствия официальным нормам. От чиновника негласно ожидают, и он действительно стремится адаптировать свои мысли чувства и действия к перспективе такой карьеры. Но *эти самые средства*, которые увеличивают возможность соответствия, одновременно ведут к приданию чрезмерного значения строгому соблюдению предписаний, которое порождает робость, консерватизм и техницизм. Смещение акцента от цели к средствам вызвано огромной символической значимостью правил и норм.

Другая характерная особенность бюрократической структуры ведет в целом к тому же результату. Все чиновники, работающие вместе, имеют чувство общего предназначения. У них одинаковые интересы, особенно с тех пор, как конкуренция стала сравнительно невысокой вследствие развития системы продвижения по принципу старшинства. Внутригрупповая агрессия, таким образом, минимизируется, и подобный порядок вещей воспринимается как позитивно функциональный для бюрократии. Однако *esprit de corps* и неформальная социальная организация, которая обычно возникает в таких ситуациях, часто приводит к тому, что чиновники начинают защищать свои групповые интересы, а не свою клиентуру и избранных высших представителей. Как говорил президент Лоуэлл, если чиновники понимают, что их статус не будет адекватно воспринят вновь избранным должностным лицом, подробная информация будет от него скрыта, что послужит причиной его ошибок, за которые он будет нести ответственность. Или, если он будет стремиться к доминированию, и тем самым будет нарушать чувство целостности чиновников, ему принесут такое количество документов, что он будет не в состоянии их все подписать, не, говоря уже о том, чтобы их прочитать. Это пример защитной неформальной организации, которая имеет тенденцию возникать там, где возникает явная угроза целостности группы.

Было бы упрощением и отчасти ошибкой приписывать такое сопротивление чиновников только их правам, закрепленным законом. Закрепленные законом права чиновника противостоят любому новому порядку, который или устраняет или, по крайней мере, делает неустойчивыми их дифференцированные преимущества, которые они имеют от существующего порядка. Этот процесс можно рассматривать как элемент бюрократического сопротивления изменениям, но существует и другой процесс возможно имеющий еще большее значение. Как мы видим, чиновники очень эмоционально отождествляют себя со своим образом жизни. Они гордятся своим умением, которое помогает им сопротивляться изменениям в установленном порядке вещей; по крайней мере, тем изменениям, которые, как им кажется, навязаны другими. Эта совершенно нелогичная гордость не нова, примеры ее можно найти, как известно из романа Сазерленда "*Профессиональный вор*", среди карманных воров, которым несмотря на риск, доставляет удовольствие упражняться в считающемся престижным умении украсть что-нибудь из переднего левого кармана брюк.

В своей работе Хьюджес употребляет понятия "светский" и "священный" в отношении различных типов разделения труда; "священность" касты и сословные привилегии сильно контрастируют с становящейся все более "светской" профессиональной дифференциацией нашего общества. Однако в нашем рассуждении мы предполагаем, что в определенных профессиях и в определенных типах организаций происходит процесс "*освящения*" (рассматриваемый как процесс противоположный секуляризации).

Можно сказать, что через процесс формирования эмоциональной зависимости от бюрократических символов и статусов и эмоционального включения в сферы компетенции и авторитета развиваются установки нравственной легитимности, которые воспринимаются как самостоятельные ценности, а не просто технические средства осуществления властных полномочий. Можно заметить тенденцию, когда многие бюрократические нормы, изначально введенные по техническим причинам, становятся жесткими и священными, хотя, как сказал бы Дюркгейм, они являются *laique en apparen*. Дюркгейм коснулся этого процесса в описании

установок и ценностей, которые продолжают существовать при органичной сплоченности высоко дифференцированного общества.

### **Первичные и вторичные отношения**

Другая характерная черта бюрократической структуры - обезличивание отношений - также играет определенную роль в "обучении неспособности" чиновников. Ключевым элементом образа чиновника является обезличенность. Это обстоятельство, а также тенденция к категоризации, которая возникла как следствие доминирующей роли общих абстрактных правил, могут повлечь за собой конфликт в отношениях между чиновниками и обществом, или клиентурой. Поскольку чиновники стремятся минимизировать личностные отношения и прибегают к категоризации, особенности частных случаев часто игнорируются. Но клиент, который, по вполне понятным причинам, уверен в особой важности *своей* проблемы, обычно возражает против такого классификационного подхода. Стереотипное поведение не приспособлено к уникальности индивидуальных проблем. Обезличенный подход к рассмотрению дел, которые подчас обладают огромной индивидуальной важностью для клиента, ведет к росту "высокомерия" и "надменности" чиновника. Так, на бирже занятости в Гринвиче, безработный пытающийся обеспечить себе страховку возмущался тем, что он называл "обезличенностью, а иногда и настоящей резкостью и даже дерзостью клерков по отношению к нему... Некоторые люди жаловались на высокомерие клерков."

Еще один источник конфликта с обществом возникает из-за самой бюрократической структуры. Чиновник, часто независимо от его должности в бюрократической иерархии, ведет себя как представитель власти и величия всей организации. В своей официальной роли он наделен определенными полномочиями. Это часто приводит к фактическому или даже явно прослеживаемому доминирующему отношению, которое может только увеличиваться из-за несоответствия между его положением в рамках должностной иерархии и его позицией "на публике". Протест и обращение за помощью к другим чиновникам со стороны клиента оказываются безрезультатными вследствие принципа *esprit de corps*, который объединяет чиновников в более или менее сплоченную группу. Данный источник конфликтов *может* быть минимизирован на частном предприятии, так как клиент может выразить свой протест достаточно эффективно путем обращения в другие организации в рамках системы конкуренции. Но из-за монополистической структуры государственной организации такая альтернатива невозможна. Более того, в этом случае напряженность возрастает из-за несоответствия между идеологией и реальностью: теоретически правительственные служащие призваны быть "слугами народа" а фактически они часто находятся в положении превосходства, и вряд ли можно преодолеть эту напряженность путем обращения в другие службы за необходимой помощью. Эта напряженность является характерной чертой несоответствия статусов чиновника и клиента; клиент может считать, что у него более высокий социальный статус, чем у чиновника, который в данный момент находится в главенствующем положении.

Таким образом, в отношениях между чиновниками и их клиентурой, одним структурным источником конфликта является формализованное обезличенное рассмотрение дел, в то время как клиент ожидает индивидуального и личностного подхода. Конфликт, следовательно, рассматривается как результат неправильных установок и отношений. Конфликт *внутри* бюрократической структуры возникает, когда личностные отношения заменены обезличенными отношениями структурно обоснованными требованиями. Этот тип конфликта может быть охарактеризован следующим образом.

Бюрократия, как мы видели, организована как вторичная формальная группа. Нормальные реакции, включенные в организованную систему общественных ожиданий, поддерживаются эмоциональными отношениями членов группы. Поскольку группа ориентирована в направлении вторичных норм обезличенности, любое нарушение принципа соответствия этим правилам повлечет за собой антагонизм тех, кто уже идентифицирует себя с легитимностью этих правил. Следовательно, замена личностного подхода на обезличенный в рамках структуры будет встречен с глубоким неодобрением и охарактеризован таким

эпитетами как взяточничество, фаворитизм, семейственность, и т.д. Эти эпитеты можно считать без сомнения проявлением ущемления чувств. Функция этого автоматического негодования может быть легко обнаружена в условиях требований бюрократической структур.

Бюрократия является вторичной групповой структурой, разработанной, для того чтобы заниматься определенным видом деятельности, которая не может эффективно выполняться на основе первичных групповых критериев. Следовательно, поведение, которое противоречит этим формализованным нормам, становится объектом эмоционального неодобрения. Это составляет функционально значимую защиту против тенденций, которые подвергают опасности выполнение социально необходимых задач. Конечно же эти реакции – не рациональные убеждения, направленные на четкое выполнение данной функции. Скорее такое негодование, рассмотренное с точки зрения интерпретации ситуации отдельным индивидуумом, является - просто быстрым ответом на "мошенничество" тех, кто нарушает правила игры. Однако, не смотря на этот субъективный круг прав и обязанностей данные реакции обслуживают латентную функцию поддержания существенных структурных элементов бюрократии, путем подтверждения необходимости формализованных, второстепенных отношений, а также способствуют предохранению бюрократической структуры от дезинтеграции, которая должна произойти, если эти элементы вытесняются личностными отношениями. Этот тип конфликта может быть в общем описан, как вторжение первичных групповых отношений, тогда, когда изначально востребованы второстепенные групповые отношения так же, как конфликт бюрократ-клиент часто происходит от взаимодействия в безличных условиях, тогда как индивидуально востребованным является личностный разбор дела.

#### **Задачи для исследования**

Тенденция к усилению бюрократизации в западном обществе, которая уже давно была предсказана Вебером, не единственная причина, по которой социологам следует обратить внимание на эту область. Эмпирическое изучение взаимодействия бюрократии и личности должны особенно улучшить наше понимание структуры общества. Наше внимание привлекает большое число специфических вопросов. На каком уровне конкретные типы личности выбираются и преобразуются различными бюрократическими системами (частное предприятие, государственная служба, квазизаконодательная политическая машина, религиозные ордены)? Так как доминирование и подчинение – это черты личности несмотря на их изменчивость в различных ситуациях, выбирают ли бюрократии покорных личностей или наоборот? И поскольку разнообразные исследования показали, что эти признаки могут быть изменены, ведет ли участие в бюрократической структуре к увеличению непокорности? Избирают ли различные системы вербовки (например, протекция, открытая конкуренция, включающая специализированное знание или общие умственные способности, практический опыт) личностей разных типов?

Уменьшает ли продвижение по службе по признаку старшинства конкурсное волнение и увеличивает ли административную эффективность? Подробное изучение механизмов наполнения бюрократических кодов чувствами должно быть полезным как социологам, так и психологам. Имеет ли общая анонимность решений государственной службы тенденцию ограничивать область престижного символизма строго определенным внутренним кругом? Существует ли тенденция для дифференцирования круга общения, которое должно быть особенно типично для бюрократов?

Кажется, что область теоретически значимых и практически важных вопросов должна была бы ограничиваться только доступностью конкретных данных. Изучение религиозных, образовательных, военных, экономических, и политических бюрократий, имеющих дело с взаимозависимостью социальных организаций, и формированием личности, должно стать почвой для плодотворного исследования. На этой почве функциональный анализ конкретных структур может построить Соломонов храм для социологов.

## Пример 2. Оценка возможностей Административного регламента как инструмента контроля действий чиновников.

Административный регламент (АР) рассматривается, прежде всего, как инструмент контроля за действиями государственных и муниципальных служащих. В этом отношении к его преимуществам как механизму, обеспечивающему добросовестную работу чиновников, можно отнести то, что АР:

- ограничивают набор доступных служащим стратегий поведения, а также возможности оппортунистического поведения служащих;

- сокращают асимметрию информации, «присутствующей» во взаимодействии политиков и чиновников, чиновников и населения;

- способствуют включению в процесс контроля за государственными и муниципальными служащими получателей услуг, которые обладают необходимой информацией и/или интересы которых необходимо учитывать. Последнее происходит в том случае, если АР снижает транзакционные издержки индивидуальных получателей государственных услуг (н-р, издержки на сбор информации о получении услуги, на сбор и заполнение необходимых документов и пр.)

Таким образом, АР будут решать проблему контроля в органах государственного и муниципального управления, если они, с одной стороны, создадут для получателей услуг возможности контроля, а, с другой, для вышестоящего руководства - стимулы контролировать своих подчиненных, поскольку возрастает вероятность санкций за недобросовестную работу.

Для того чтобы получатели услуг использовали АР в качестве механизма контроля за государственными и муниципальными служащими, необходимо, чтобы текущие издержки получателей услуг были достаточно высокими, а АР позволяли снизить издержки контроля, что, в свою очередь, позволит ограничить свободу действий государственных и муниципальных служащих. Получатели услуг должны иметь возможность оценить выгоды от контроля за служащими, и эти выгоды должны быть выше, чем издержки от осуществления контроля.

В этом случае необходимо обратить внимание и на ограничения:

во-1, важно избежать оппортунистического поведения на стадии составления АР;

во-2, АР, создавая для получателей услуг стимулы и возможности сообщать вышестоящим чиновникам о недобросовестном поведении их подчиненных, в то же время не позволяют обнаружить то оппортунистическое поведение служащих, которое выгодно получателям услуг (или оппортунизм получателей услуг, который становится возможным в случае недостаточно добросовестного выполнения служащими своих обязанностей).

Например, получение субсидий на оплату коммунальных платежей, доплаты к пенсии до минимального прожиточного уровня пенсионера в регионе, пособий по безработице и пр. лицами, которые не имеют на это право. В случае, если в недостаточной степени будут проверены представленные документы и информация, человек, получивший субсидию или пособие незаконно, вряд ли будет на это жаловаться.

Но, к сожалению, реальная ситуация с возможностью контроля за действиями государственных и муниципальных служащих оказалась отличной от «желаемой». Обобщенные показатели практики использования АР в качестве инструмента контроля, позволили выявить следующую зависимость:

### Сравнительные возможности осуществления контроля действий чиновников

	стимулы	информация	возможности
Получатели услуг	+	+ / -	-
политики	+ / -	-	+ / -
чиновники	-	+	+

Несмотря на принятие АР исполнения государственных/муниципальных функций, предоставления государственных / муниципальных услуг, межведомственного взаимодействия, чиновники продолжают сохранять де факто значительную степень автономии.

1. Что Вы можете предложить для «исправления» ситуации?

2. Возможно ли изменение ситуации в случае перевода большей части массовых социально-значимых услуг в электронный вид?

Обоснуйте ответы на предложенные вопросы.

### **Пример 3. Тип организационной структуры и эффективность управления.**

Питером Друкером отмечено: «Хорошая организационная структура сама по себе не обеспечивает высокой эффективности - как хорошая конституция не гарантирует хорошего президента, а хорошие законы - высокоморального общества. Но плохая организационная структура делает хорошую работу невозможной независимо от того, насколько хорош каждый из менеджеров сам по себе».

3. Объясните, с чем связано такое отношение к организационной структуре? Возможно ли этим объяснить то, что первым шагом административных реформ выступает «организация исполнительного аппарата»?

4. Какова зависимость между организационной структурой (типом организационной структуры) и эффективностью деятельности организации (системы органов или отдельного органа системы государственного управления), эффективностью государственного управления?

### **Типовые задания для тестирования**

Выберете правильный ответ

**1. В трудах В. Вильсона, Ф. Гуднау, М. Вебера, оказавших значительное влияние на развитие теории государственного управления, были заложены следующие основополагающие идеи:**

А. Научное управление является центральной задачей для осуществления реформ государственного управления;

Б. Государственный аппарат должен быть вне политики;

В. Система государственного управления – это регламентированная иерархическая организация линейно-функционального типа с четким определением функции каждой должностной категории;

Г. Политическая, а не административная власть является необходимой для управленческой практики;

Д. Процесс принятия решений – более важная проблема государственной администрации по сравнению с поиском наилучшей организационной структуры.

**2. Классическая теория государственного управления (М. Вебер, В. Вильсон, Ф. Тейлор) концентрировалась на следующем понимании эффективности:**

А. Эффективное функционирование достигается с помощью экономии времени и ресурсов;

Б. Четкости разделения целей, задач, методов, практики администрирования и политического выстраивания рациональной структуры управления, научного обоснования принципов деятельности рациональной бюрократии;



В. Эффективность опирается на комплекс социально-психологических факторов (удовлетворенность характером и условиями труда, стиль управления, неформальные взаимоотношения в коллективе).

**3. В рамках какой теории государственного управления доминировать стала концепция малозатратного государства:**

- А. Новой институциональной теории государственного управления;
- Б. Теории нового государственного управления;
- В. Сетевой теории государственного управления;
- Г. Синергетической теории государственного управления;

**4. В рамках теории политических сетей политическое и административное выступают как:**

- А. Целостность, причем достаточно противоречивая, где сохраняется специфика политики и управления;
- Б. Дихотомия, где политика и управление разделены;
- В. Целостность, где нельзя провести границу между политикой и управлением.
- Г. Нет ответа.

**5. Чем было вызвано критическое внимание к модели государственного управления как политико-административного управления?**

- А. Новыми тенденциями взаимодействия государства и общества;
- Б. Непоследовательностью и противоречивостью бюрократической модели, на основе которой традиционно строилась административная деятельность государства;
- В. Высокой затратностью и низкой эффективностью государственного управления;
- Г. Снижением уровня доверия к органам системы государственного управления;
- Д. Нет ответа.

**6. В государственном управлении процесс бифуркации – это:**

- А. Период катастрофической перестройки всего механизма государственного регулирования, один из важнейших механизмов самоорганизации;
- Б. Некая абстракция;
- В. Ситуация интеракции политического и административного;
- Г. Нет ответа.

**7. Поскольку объектом технологизирования в рамках административной регламентации выступает управленческий процесс, то какие свойства процесса при этом необходимо учитывать:**

- А. Результативность – характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей;
- Б. Определенность – отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию;
- В. Управляемость – характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов/услуг, отвечающих определенным целевым показателям;
- Г. Эффективность – отражает, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса;
- Д. Повторяемость – характеризует способность процесса создавать выходные потоки с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях;
- Е. Уникальность – виды деятельности, не подлежащие алгоритмизации
- Ж. Гибкость (адаптируемость) – способность процесса приспосабливаться к

изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность;

3. Стоимость – определяет совокупную стоимость выполнения функций процесса и передачи результатов от одной функции к другой

**8. Технологизация управления предполагает выявление:**

- А. Методов выявления всяческих издержек и нарушений рациональности,
- Б. Оптимизацию административных процедур и действия;
- В. Создание условий подавления возмущающих воздействий.

**9. Административные регламенты вводят ограничения прав, свобод и законных интересов:**

- А. Граждан;
- Б. Организаций;
- В. Граждан и организаций;
- Д. Нет ответа

**10. Открытое правительство подразумевает такие формы информационного взаимодействия государства с гражданами как:**

А. Общественные консультации по проектам законов, иных нормативных актов, различных программ;

Б. Референдумы по вопросам, затрагивающим интересы определенных групп населения или отдельных территорий;

В. Народную экспертизу на проекты, обобщающие идеи и жалобы граждан по проблемам жизнеустройства и жизнеобеспечения (дорожные проблемы, проблемы инфраструктуры, несанкционированные свалки и пр.);

Г. Взаимодействие граждан с государственными органами, включая электронные петиции;

Д. Электронное голосование на выборах;

Е. Подготовку заключений в рамках оценки регулирующего воздействия, эффективности использования аутсорсинга, краудсорсинга и wiki – технологий.

**11. К основным задачам 1 этапа Административной реформы в Российской Федерации относились:**

А. Ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования;

Б. Формализация статуса лоббизма как формы выражения организованных интересов граждан и бизнеса;

В. Исключение дублирования функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти;

Г. Развитие системы саморегулируемых организаций в области экономики;

Д. Более активное использование института государственно – частного партнерства на федеральном и региональном уровнях;

Е. Организационное разделение функций регулирования экономической деятельности, контроля и надзора, управления государственным имуществом и предоставления государственных услуг гражданам и юридическим лицам;

Ж. Завершение процесса разграничения полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, оптимизация деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти.

**12. Применение технологии оценивания предполагает необходимость определения и выделения:**

- А. Субъекта оценивания (его позицию, целевые и ценностные ориентиры);
- Б. Объекта оценивания – им могут стать вся система управления или отдельный ее элемент (сфера деятельности, процесс, результат или последствия); структурно-институциональный аспект, кадры и пр.;
- В. Инструментария эффективности (модели, виды и технологии оценки эффективности).

**13. Повышением эффективности управленческих процессов на всех уровнях системы государственного управления – от общенационального до местного – в рамках Открытого правительства выражается в:**

- А. Усилении прозрачности (транспарентности) государственных органов;
- Б. Подотчетности исполнительных органов перед представительными органами, «вышестоящими» исполнительными органами; должностных лиц перед вышестоящими должностными лицами;
- В. Подотчетности государственных органов системы государственного управления перед гражданами;
- Г. Общественном контроле принятия и исполнения бюджетов;
- Д. Информатизации и цифровизации государственного управления.

**14. Мировой опыт применения механизмов аутсорсинга свидетельствует о том, что он позволяет:**

- А. Сократить расходы бюджета,
- Б. Повысить качество и оперативность исполнения, избегать непрофильных видов деятельности
- В. Уменьшить численность служащих

**15. Качество оказания государственной услуги определяется такими параметрами, как:**

- А. Доступность государственной услуги как возможность получить доступ к соответствующему сервису в удобное время в удобном месте;
- Б. Прозрачность процедуры предоставления услуги как наличие доступного для ознакомления регламента, однозначно и понятно определяющего процедуру и условия получения услуги;
- В. Скорость предоставления услуги как минимальное время ожидания решения или ответа;
- Г. Временные затраты получателя услуги как минимальное время, затрачиваемое получателем услуги на ожидание в очереди, заполнение анкет, сбор виз на документ и т. д.;
- Д. Коррупционная емкость услуги как четкая регламентация действий государственных служащих, а также уменьшение числа личных контактов между служащими и получателями услуг.

**16. Государственные данные могут считаться «открытыми», если в отношении них выполняются принципы:**

- А. Полноты.
- Б. Доступности из первоисточника.
- В. Своевременности раскрытия.
- Г. Общедоступности.
- Д. Машиночитаемого формата.
- Е. Недискриминационного доступа.

Ж. Открытости форматов.

**17. Открытое правительство – это внутренняя и внешняя деятельность государства с целью:**

- А. Расширения сотрудничества;
- Б. Повышения прозрачности;
- В. Активизации межнационального / межгосударственного взаимодействия органов исполнительной власти;
- Г. Использования информационных технологий в деятельности государства для социализации этой деятельности и превращения в продукты массового спроса государственных услуг, процессов и пр.

**18. Технология управления связана с выполнением действий по обработке документированной информации и такими группами управленческих операций, как**

- А. Организационно-административные (служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные);
- Б. Аналитико-конструктивные (аналитические, конструктивные);
- В. Информационно-технические (документальные, первично-счетные и учетные, коммуникационно - технические, вычислительные и формально-логические).

**19. Для аутсорсинга административно-управленческого процесса (в отличие от аутсорсинга ресурсов и разового аутсорсинга) характерно то, что его предмет:**

- А. Процессы, тесно связанные с реализацией государственных полномочий.
- Б. Те виды работ, которые могли бы осуществляться внутри самой организации
- В. Функции федеральных служб

**20. Управление по результатам – это:**

- А. Стратегия управления, нацеленная на изменение способа функционирования организации, путем повышения эффективности работы, упора на определенные программы и их выполнение;
- Б. Регулярный систематический сбор количественных данных о результатах реализации программ, деятельности организаций или использования ресурсов.
- В. Структурный элемент, позволяющий связать один из ресурсов (финансовый) с результатами деятельности организации

**21. Внимание к ГЧП обусловлено тем, что:**

- А. Этот вид партнерства относится в РФ к законодательно закрепленным формам сотрудничества власти и бизнеса.
- Б. Является более гибкой, чем государственный заказ или приватизация, формой взаимодействия государства и бизнеса при реализации инфраструктурного проекта,
- В. Более защищенной, чем аренда, формой для инвестора при правильном структурировании отношений сторон.
- Г. Создает свои базовые модели финансирования, отношений собственности и методов управления.
- Д. Позволяет сокращать бюджетные расходы.

**22. Использование краудсорсинговых технологий в государственном управлении отражает:**

- А. Основные положения модели «сервисного государства»,
- Б. Суть клиентоориентированности как генеральной управленческой ценности.

**23. С точки зрения процессной методологии, именно на такие процессы в конечном счете должны нацеливаться инициативы ВРМ, поскольку именно здесь обычно кроются самые большие проблемы, а следовательно, наличествует самый большой потенциал улучшения. В данном случае о каких процессах идет речь:**

- А. Кросс-функциональных процессах;
- Б. Сквозных процессах;
- В. Нет ответа.

**24. Кросс-функциональный процесс – это:**

- А. Процесс, не ограниченный функциональными рамками, т.е. пересекающий границы функциональных подразделений;
- Б. Процесс, требующий для своего исполнения взаимодействия нескольких различных бизнес-функций;
- В. Процесс, который сконструирован так, чтобы синергия от взаимодействия подразделений (функций) позволяла добиваться оптимальных параметров результата деятельности;
- Г. Полная последовательность действий от обнаружения внешней потребности до её удовлетворения посредством произведённого продукта или оказанной услуги.

**25. Деятельность по разработке методы, приемы и способы наиболее рационального выполнения основных и наиболее массовых видов работ внутри отдельных государственных органов или учреждений; создания типовых моделей организации труда и документооборота на базе передовой технологии и оргтехники и есть содержание:**

- А. Административной регламентации;
- Б. Организационного проектирования;
- В. Технологии управления;
- Г. Нет ответа.

### **Типовые темы для курсовых работ**

1. Управленческая деятельность как исследовательская деятельность, как работа по выявлению проблем, их анализу и поиску научно-обоснованных решений.
2. Видовая классификация, систематизация, содержание и формы реализации методов государственного администрирования.
3. Методы использования «больших данных» и Big data как технологии для планирования, мониторинга и оценки достигаемых результатов.
4. Типы государственных органов и их функциональные отличия. Министерская и агентская модели организации правительства.
5. Оценка эффективности и проблема оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти, подразделений и должностных лиц.
6. Управление сквозными и кросс-функциональными процессами в органах системы государственного управления.
7. Неизбежность процессного подхода в государственном управлении.
8. Программно-целевой, проектный и процессный подходы в государственном управлении.
9. Формы взаимодействия исполнительной власти и гражданского общества.

10. Инструменты общественной оценки эффективности исполнения функций государственных органов и предоставления государственных услуг.

11. Технологии разграничения, распределения и закрепления полномочий между уровнями системы государственного управления: сравнительный анализ зарубежной и отечественной практик.

12. Политический и экономический механизмы государственного управления: институциональные и технологические основы.

13. Особенности финансовых взаимоотношений между уровнями системы государственного управления: сравнение лучших зарубежных практик с моделью бюджетного федерализма РФ.

14. Агентская проблема в государственном управлении и пути ее решения.

15. Административные реформы систем государственного управления: цели и задачи, направления и инструменты.

16. Технологии и методы сокращения издержек государственного регулирования: возможности и ограничения

17. Сущность, специфика, преимущества и ограничения административной регламентации.

18. Системы стандартизации и регламентации в органах исполнительной власти.

19. Стандарты в государственном управлении и стандартизация государственного управления

20. Сущность и специфика проектного управления. Проектное управление – ориентация на результат.

21. Проблемы внедрения проектного управления и пути их решения. Риски проектного управления.

22. Реализация и оценка эффективности государственных программ и проектов.

23. Оценка общего состояния регулирования: возможности и ограничения.

24. Применение методов и моделей процессного управления и Lean-технологий в органах государственной власти.

25. Реинжиниринг и его отличие от других процессов преобразования систем управления.

26. Лоббизм как реализация социальных интересов политическими средствами: сущность и технологии лоббирования.

27. Цели и методы государственного регулирования.

28. Подходы и методы к оценке качества государственного регулирования:

29. Контракты в государственном секторе: модели и технологии аутсорсинга.

30. Количественные методы в подготовке и оценке государственного (муниципального) управления / деятельности органа государственного (муниципального) управления.

31. Системный анализ в решении задач государственного (регионального, местного) управления.

32. Новые методы в реализации основных функций государственного управления

33. Управление по результатам: сущность, специфика, принципы, возможности и ограничения.

34. Управление по целям или как построить «дерево целей».

35. Регламентация и специфика кросс-функциональных процессов в государственном управлении.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Зачет проводится** в форме устного ответа на теоретические вопросы, **экзамен** - в форме устного ответа на теоретические вопросы и выполнения задания

Зачет и экзамен проводятся в период сессии в соответствии с текущими графиками учебного процесса, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать двух академических часов, экзамена - четырех академических часов. Зачет и экзамен не могут начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет и экзамен проводятся в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При проведении промежуточной аттестации обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

3. Тестирование в СДО с прокторингом.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,

- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.

- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана

- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.

- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

- При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере

- сидеть в наушниках

- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками

- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных

руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

#### **Проведение промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы (зачет) или устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) (экзамен) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## **5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

### **Зачет**

<b>Компонент компетенции</b>	<b>Промежуточный / ключевой индикатор оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
------------------------------	--	----------------------------



ПКс -1.3	Демонстрирует умение прогнозировать развитие событий, оценивать возможные социальные последствия своих решений и предлагать варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с позиций различных подходов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи.
ПКс-9.1	Демонстрирует знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблемы как самих административных регламентов подразделения организации, так и сквозных и кросс-функциональных процессов в подразделении организации; регламентации как способа оптимизации административных процессов.</p> <p>Владеет системным представлением о моделировании кросс-функциональных и сквозных административных на разных уровнях организации с целью стандартизации и регламентации деятельности, а также усовершенствования административных регламентов.</p> <p>Профессионально, грамотно, логично и четко, хорошим языком излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и теоретическую базу. На вопросы отвечает четко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p>

### Экзамен

<b>Компонент компетенции</b>	<b>Промежуточный / ключевой индикатор оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ПКс -1.3	Демонстрирует умение прогнозировать развитие событий, оценивать возможные социальные последствия своих решений и предлагать варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей	Знает сущность и специфику социально-управленческих процессов, происходящих в государстве и обществе, коллективе; сущность социальной природы организации; сущность и природу

		<p>социальных рисков в управленческой деятельности.</p> <p>Умеет применять современные социальные технологии и методы для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах; использовать социальные технологии построения отношений управляющей и управляемой систем; оценивать социальные последствия управленческих решений и эффективность управленческого взаимодействия.</p> <p>Владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях; навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений.</p> <p>Найдены, отобраны, проанализированы и систематизированы данные, необходимые для реализации разрабатываемого проекта. Грамотно определены меры профессиональной квалификации и правовой ответственности субъектов управления персоналом в организации. Адекватно выявляет показатели оценки издержек при необоснованных решениях.</p>
ПКс-9.1	<p>Демонстрирует знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения</p>	<p>Знает сущность и специфику кросс-функционального процесса организации, а также методов сбора информации о процессах подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса / административного регламента подразделения организации;</p> <p>Умеет применять современные методы реинжиниринга кросс-функциональных процессов организации для целей их проектирования и усовершенствования, а также разработки, принятия и внедрения административных регламентов подразделения организации.</p> <p>Владеет навыками моделирования кросс-функциональных процессов организации или административного регламента организации; навыками разработки, ввода в действие и усовершенствования кросс-функциональных процессов в подразделении организации / административного регламента, а также методами контроля выполнения регламента административных процессов в подразделении организации / административного регламента подразделения.</p>

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Перечень вопросов для подготовки к зачету

При ответе на указанные вопросы изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Сущность и специфика государственного управления.
2. Эволюция взглядов на государственное управление. Государственное управление как административное управление, как политико-административное, как публичное управление. Сущность и специфика.
3. Государство как способ организации управления. Форма государства и система государственного управления.
4. Современные концепции государства: государство благосостояния, малозатратное государство, государство – партнер по переговорам, активизирующее государство.
5. Основные концепции государственного управления середины XX – начала XXI века
6. Вклад Ф.У. Тейлора и «школы научного менеджмента» в разработку технологии управления.
7. Идеи А. Файоля и вклад «классической школы управления» («административной») в рационализацию процессов управления.
8. Вклад «школы человеческих отношений» и психологических теорий (Мэйо, Маслоу, Барнард и Саймон), организационной социологии (Мертон, Томпсон, Селзник и пр.) в рационализацию труда и управления.
9. Использование теории и исследований для совершенствования практики государственного управления. Модель Лютера Гьюлика и Линдэлла Урвика.
10. Основные элементы технологии управления: задачи и методы изучения
11. Современные представления о сущности и элементах технологии управления.
12. Задачи организационного проектирования.
13. Методы изучения и разработки рациональной технологии управления.
14. Методы управления и методы государственного управления: подходы к классификации, общее и особенное.
15. Особенности государственного управления. Отличия государственного управления от управления в коммерческой сфере по целям и задачам, методам и результатам деятельности.
16. Дихотомическая модель «политика-управление» М.Вебера - В.Вильсона: историческая обусловленность и практическая реализуемость.
17. «Идеальный тип» государственного служащего по Веберу: утопия или практическая необходимость.
18. Экономические теории бюрократии (Нисканен, Таллок, Бьюкенен и др.).
19. Модели интеракции политических и административных элит.
20. Роль бюрократии в модернизационных процессах. Бюрократия – это «монстр» или «рациональная машина»?
21. Основные положения Нового государственного управления.

22. Принципы нового менеджизма как основа Административных реформ систем государственного управления.
23. Направления реформирования современных систем государственного управления в соответствии с положениями Нового государственного управления.
24. Направления реформирования систем государственной службы в соответствии с положениями Нового государственного управления.
25. Преимущества и недостатки Нового государственного управления.
26. Ограничения применимости теории нового государственного управления на практике.
27. Концепция сервисного государства и клиентоориентированной государственной службы в рамках теории Нового государственного управления.
28. Предпосылки новой институциональной теории (НИТ).
29. Новая институциональная теория и государственное управление. Основные положения неинституциональной теории.
30. Значение, практическая ценность и перспективы использования НИТ в государственном управлении.
31. Подходы, методы и инструменты оптимизации административных процессов в системе государственного управления.
32. Административная регламентация: сущность, специфика, преимущества и ограничения.
33. Подходы к оптимизации кросс-функциональных и сквозных административных процессов в системе государственного управления.
34. Методология и инструменты процессного подхода.
35. Регламентация кросс-функциональных процессов как объект исследования и инструмент повышения управляемости и эффективности.

### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

При ответе на указанные вопросы изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Использование информационных технологий как необходимое условие повышения качества государственного управления.
2. Сущность и специфика технологии электронного правительства
3. Понятие Crowdsourcing. Краудсорсинговые проекты в государственном секторе
4. Использование облачных технологий в органах системы государственного управления.
5. «Электронное правительство» как новая форма организации деятельности органов государственной власти и управления
6. Подходы к оценке качества государственного управления
7. Основные направления информатизации государственного управления.
8. Технологии BigData для решения задач государственного управления
9. ИТ-стратегия государственных органов власти: содержание, планирование, SWOT - анализ
10. Перевод государственных услуг в электронный вид: возможности и ограничения
11. Задачи государства в информационном обществе
12. Формы взаимодействия исполнительной власти и гражданского общества.

13. Особенности финансовых взаимоотношений между уровнями системы государственного управления: сравнение лучших зарубежных практик с моделью бюджетного федерализма РФ.
14. Методы определения оптимального масштаба государственного регулирования и его формы
15. Бюджетирование, ориентированное на результат как инструмент Управления по результатам
16. Международная практика результативного управления: подходы и методы управления результативностью.
17. Процессный, программно-целевой и проектный подходы в государственном управлении: общая характеристика, преимущества и ограничения.
18. Методы и технологии совершенствования процессов государственного управления.
19. Сущность и специфика проектного управления.
20. Реализация и оценка эффективности государственных программ и проектов.
21. Применение методов и моделей процессного управления и Lean-технологий в органах государственной власти.
22. Особенности государственного программирования: разработка и принятие федеральных и региональных программ в России.
23. Государственные программы как инструмент, обеспечивающий взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования.
24. Основные направления информатизации государственного управления.
25. Информатизация и цифровизация государственного управления как основа оптимизации функций, автоматизации, реструктуризации и цифровизации административных процессов.
26. Открытые данные как основа для открытого государства, как среда взаимодействия государства и общества.
27. Цифровизация государственного управления: преимущества и ограничения
28. Информационные технологии вовлечения и участия граждан в деятельности государственных органов власти.
29. Использование информационных технологий как необходимое условие повышения качества государственного управления.
30. Сущность и специфика технологии электронного правительства.
31. Регламентация и стандартизация кросс-функциональных и сквозных административных процессов органов исполнительной власти: возможности и ограничения.
32. Проблемы кросс-функциональных процессов и административные регламенты межведомственного взаимодействия.
33. Внешние административные регламенты и регламенты межведомственного взаимодействия: общее и особенное.
34. Подходы, методы и инструменты оптимизации структуры системы федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации: возможности и ограничения.
35. Административная регламентация как инструмент повышения эффективности государственного управления: возможности и ограничения.

### **Типовые примеры заданий (ситуационных задач)**

#### **Пример 1.**

Процессы, которые происходят в области государственного управления на протяжении последних десятилетий, предоставили исследователям обширное поле для проведения эмпирических исследований: начиная с 1980-х годов в разных странах осуществляются

реформы в государственном секторе, приоритетной целью которых выступало повышение эффективности функционирования государственных учреждений и организаций, а одним из инструментов достижения этого - модернизация организационной структуры органов исполнительной власти или «внедрение» структуры нового типа.

Тем не менее, ни исследователи, ни представители органов власти не пришли на данный момент к единому мнению о том, какая структура организации является наиболее приемлемой (оптимальной) для государства.

В частности, О. Уильямсон (лауреат Нобелевской премии 2009 года по экономике) утверждал, что «У любой структуры управления сделкой есть преимущества и недостатки. Следовательно, необходимо сравнить издержки, возникающие при осуществлении сделки в рамках каждой из структур управления и выбрать структуру, связанную с наименьшими издержками. Выбор структуры управления определяется характеристиками рассматриваемой транзакции. Нельзя однозначно говорить о неэффективности иерархии лишь на том основании, что по сравнению с частными фирмами они порождают более слабые стимулы, поддерживаются более жесткими правилами и гарантируют низкую мобильность кадров. Может быть, эти элементы были намеренно встроены в бюрократические организации с целью минимизации рисков контрактации, пусть и ценой некоторых издержек».

**Вопросы:**

1. Назовите типы структур управления, наиболее распространенные в государственном секторе.
2. Как называются издержки, о которых упоминает О. Уильямсон?
3. Какой тип структуры управления (структуры системы федеральных органов исполнительной власти) в соответствии с традиционными подходами к их классификации, принят в Российской Федерации?

**Пример 2.**

Было «потрачено» колоссальное количество ресурсов (финансовых, организационных, технических и пр.) на внедрение в отечественную систему ГУ технологии ОЦЕНКИ РЕГУЛИРУЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.

Последние могут быть сравнимы с теми надеждами, которые на нее возлагались со стороны представителей бизнеса и иных социальных групп как объектов управления: наконец-то система решила просчитать те издержки, которые они несут в результате управляющего воздействия, а не только выгоды, которые предполагается получить, внедряя новые инструменты и устанавливая новые правила.

Но не менее важно и то, что процедура ОРВ предполагает обсуждение проектов нормативно-правовых актов (публичных слушаний, общественного обсуждения...). Все это можно рассматривать как условия и основы гарантированного активного участия заинтересованных сторон в процессе принятия управленческих решений.

Но.....с каждым годом активность заинтересованных сторон в обсуждении снижается.

**Вопросы:**

1. Чем может быть вызвана низкая активность заинтересованных сторон в обсуждении проектов нормативно-правовых актов?
2. Не целесообразнее было бы ликвидировать все избыточные дополнительные экспертизы, «вводя» их в рамки межведомственных согласований, осуществляя их одновременно с модернизированной процедурой общественного обсуждения проектов НПА?

А что касается общественного обсуждения, то не перейти ли к обязывающему «профессиональному разговору» с крупнейшими общероссийскими объединениями предпринимателей и Экспертным советом при Правительстве?

Последнее очень привлекательно, но..... имеет «слабые стороны».

Для выявления сильных и слабых сторон данного предложения проведите SWOT-анализ предложения о переходе к обязывающему профессиональному обсуждению проектов нормативно-правовых актов с представителями общероссийских объединений предпринимателей и Экспертным Советом при Правительстве.

Сильные стороны предложения	Слабые стороны предложения
Возможности	угрозы
Преимущества	недостатки

### Пример 3.

#### Можно ли согласиться с мнением Т. Питерса?

Можно ли согласиться с мнением Т. Питерса, утверждающего: «как только так называемая веберовская административная система институционализована, может иметь смысл задуматься: как лучше начать движением от этой системы к более «современной системе государственного управления»?

Можно ли из высказывания Питерса делать вывод о том, что «антигосударственная минимизация может стать катастрофой», а доминирование элементов нового государственного менеджмента может негативно сказаться на долгосрочном и стабильном развитии? Ответы должны быть обоснованы.

### Пример 4.

#### Выбор «формата» для обеспечения ориентированности системы государственного управления на результаты и эффективность.

Наряду с регламентами и должностными инструкциями важнейшим регулятором деятельности выступают текущие поручения, генерируемые в рамках управленческой вертикали. Для функциональной деятельности характерна доминирующая роль вертикальных взаимодействий по сравнению с горизонтальными. Под первые «настроен» не только документооборот, но и система текущих поручений, являющаяся одним из ключевых механизмов упорядочивания деятельности в функциональной среде.

Организация деятельности в функциональном формате создает ограничения в плане повышения результативности и эффективности. Практика не только корпоративного, но и государственного управления «свидетельствует»:

- функции не являются оптимальной отправной точкой для идентификации целей и результатов деятельности - для этого они недостаточно конкретны (полномочия распределены широко, а ответственность при этом размыта, поскольку «привязана» не к достижению результата, а к исполнению функций);

- сама функциональная деятельность, как правило, плохо структурирована, а алгоритмизации в функциональной логике в большинстве случаев поддается только внешнее проявление управленческой деятельности - документооборот. В такой среде оказывается трудно соотнести затраты с результатами деятельности, поэтому возможности управления эффективностью в функциональной среде ограничены.

**Вопрос:** в каком формате гораздо успешнее будет обеспечиваться ориентированность системы управления на результаты и эффективность? Обоснуйте свой ответ.

### Пример 5. Основы Административного регламента

Практика внедрения АР в государственное управление основывается на 2 принципах – прежде всего,

модели «рациональной бюрократии» М. Вебера, в рамках которой чиновник обязан соблюдать жесткие формальные правила,

и концепции управления по результатам, «ориентирующей на достижение качественных стандартов государственных услуг».

#### Вопрос:

1. В чем суть отмеченных принципов, помимо того, что «чиновник обязан соблюдать жесткие формальные правила» и ориентации управления по результатам на «достижение качественных стандартов государственных услуг»?

2. Сохраняют ли они свою роль в условиях перехода к электронным и цифровым административным регламентам?

### 5.3. Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	Полнота, информативность и аргументированность ответов на вопросы по теме занятия.	2 балла за ответ, отвечающий критериям.
Доклад-презентация	Показателями оценки выступают: 1. Соблюдение регламента (5%); 2. Информативность выступления и четкость передачи ключевых положений; полнота и аргументированность ответов на вопросы (40%); 3. Качество собранной информации для доклада, глубина проработки материала (40%); 4. Качество визуальной части презентации: наглядность и структурированность презентации (15%).	Максимальное количество баллов за доклад 5. Допускается не более 2 докладов в семестр.
Тестирование	Письменная работа в формате теста с открытыми и закрытыми вопросами по материалам лекции;  Показатель оценки: процент правильных ответов на вопросы теста.	3 балла – максимальная оценка 0- 50% – 0 баллов; 50 – 60% - 1 балл 61 -75% - 1,5 балла; 76 -85% - 2 балла; 86-100%- 3 балла.
Задание (ситуационная задача - кейс)	- Полнота и информативность; - Глубина проработки исследуемого материала, которая должна отражать	<b>Максимальная оценка – 6 баллов</b> <b>6 - 4 балла</b>



	<p>владение основными понятиями, методами и соответствующими моделями принятия управленческого решения в зависимости от характера проблемы и характера ситуации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Четкость и ясность формулировок, адекватное использование терминов, методов анализа,</li> <li>- Адекватная заданию форма представления ответа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование адекватных заданию кейса методов и формы представления ответа;</li> <li>- продемонстрировано владение навыками анализа и обработки информации; умение логически мыслить;</li> <li>- предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</li> <li>-предложен определенный план действий или план воплощения решения для регламентации кросс-функциональных административных процессов или оптимизации административных регламентов;</li> <li>- определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</li> <li>- принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</li> </ul> <p><b>3-1 балл</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование метода и формы представления ответа частично отвечают заданиям кейса;</li> <li>- проведено максимально возможное количество расчетов;</li> <li>- были сделаны собственные выводы на основании информации о практическом задании, которые отличаются от выводов других студентов;</li> <li>- продемонстрированы адекватные аналитические методы обработки информации, регламентации кросс-функциональных административных процессов, оптимизации административных регламентов;</li> <li>- приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</li> </ul> <p><b>0 баллов</b></p>
--	--	---

		<p>Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы задания. Не может продемонстрировать достаточного владения аналитическими и прикладными инструментами обработки информации</p>
<b>Курсовая работа</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обоснование актуальности исследования по теме</li> <li>2. Корректность выбора объекта и предмета исследования</li> <li>3. Качество формулирования цели и задач исследования</li> <li>4. Полнота изложения теоретических основ по выбранной теме</li> <li>5. Владение методами исследования при анализе примера в практической части работы.</li> <li>6. Качество подбора источников информации</li> <li>7. Оформление текста, таблиц, графиков, сносок, библиографического списка.</li> </ol> <p>Оригинальность текста.</p>	<p><b>5 баллов (отлично)</b></p> <p>Тема раскрыта, выводы логичны и обоснованы, выполнены требования по оформлению (могут быть незначительные замечания). Оригинальность текста – выше 70 %.</p> <p><b>3-4 балла (хорошо)</b></p> <p>Тема в основном раскрыта в теоретической части работы, не достаточно полно изложены теоретические подходы, исследование практического примера поверхностное, выводы общего характера, не достаточно обоснованы. Замечания по подбору источников и оформлению работы. имеются замечания по исследованию практического примера, по содержанию выводов, оформлению. Оригинальность текста 65% - 70%</p> <p><b>2-1 балл- удовлетворительно</b></p> <p>Тема раскрыта лишь частично, отдельные аспекты не затронуты, исследование практического примера поверхностное, выводы общего характера, недостаточно обоснованы. Существенные замечания по подбору источников и оформлению работы</p> <p>отсутствует анализ практического примера, много замечаний по оформлению текста и подбору источников. Низкий показатель оригинальности текста – менее 55 %.</p> <p><b>0 баллов – неудовлетворительно.</b></p> <p>Существенные замечания по содержанию и оформлению работы. Оригинальность текста ниже 50%.</p>

### Зачет

Оценочные средства	Показатели* оценки	Критерии** оценки
--------------------	--------------------	-------------------

(формы промежуточной аттестации)		
<p style="text-align: center;"><b>Зачет</b></p>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 теоретических вопроса.</p> <p>Вопрос - 15 баллов</p>	<p><b>15-11 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с позиций различных подходов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи.</p> <p>Профессионально, грамотно, логично и четко, хорошим языком излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и теоретическую базу. На вопросы отвечает четко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>10-6 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами анализа и оценки, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности.</p> <p>Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p><b>5-1 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и</p>

		<p>выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p><b>0 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
--	--	--

### Экзамен

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* Оценки	Критерии** оценки
<p><b>Экзамен</b></p> <p>БРС: 30 баллов на промежуточную аттестацию</p>	<p><b>Теоретические вопросы</b></p> <p>В билете содержится 2 вопроса по 10 баллов (максимально) каждый и 1 практическое задание</p>	<p><b>8-10 баллов</b> - получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений в том числе и в кросс-функциональных процессах и административных регламентах, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p><b>4-7</b> получены стандартные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений в том числе и в кросс-функциональных процессах и административных регламентах; однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p>

		<b>1-3 балла</b> – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета <b>0</b> - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, особенностей кросс-функциональных процессов и административных регламентов, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.
	<b>Ситуационная задача (кейс)</b> - 10 баллов	<b>8-10</b> – нестандартное (многоплановое) решение задачи <b>4-7</b> – стандартное решение задачи <b>1-3</b> - задача решена с некоторыми неточностями <b>0</b> -решение неверное или отсутствует

### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

**При проведении зачета и экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше).**

**При проведении зачета и экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:**

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Зачет	Процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов;
Экзамен	В тесте содержится от 20 до 30 заданий.  В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	91 - 100% – 21-30 баллов.

#### 5.4. Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с БРС максимально расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию (зачет, экзамен)

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае, если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

#### **Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:**

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

#### **Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»**

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

- «Отлично» (A) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (B) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (C) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено

полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (EX) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент знает сущность и специфику социально-управленческих, административных (кросс-функциональных и сквозных) процессов, происходящих в государстве /подразделении / ведомстве / организации и обществе; подходы, методы и инструменты оптимизации кросс-функциональных административных процессов или административных регламентов подразделений организации / самой организации;

сущность социальной природы организации; сущность и природу социальных рисков в управленческой деятельности. Умеет применять современные технологии и методы для моделирования кросс-функциональных административных процессов или административных регламентов; реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах; использовать социальные технологии построения отношений управляющей и управляемой систем; оценивать социальные последствия управленческих решений и эффективность управленческого взаимодействия. Владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях; навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений; формировании и реализации административных регламентов.

Найдены, отобраны, проанализированы и систематизированы данные (статистика, нормативные основы, финансовые условия), необходимые для реализации разрабатываемого проекта. Грамотно определены меры профессиональной квалификации и правовой ответственности субъектов управления организации.

Адекватно выявляет показатели оценки издержек при необоснованных решениях по оптимизации и регламентации кросс-функциональных административных процессов или внедрению и исполнению административных регламентов; ведению делопроизводства и документообороту в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. Умеет грамотно вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. Грамотно формулирует условия

для оптимизации функций и структуры органов исполнительной власти, административных процессов в органах исполнительной власти.

Правильно осуществляет распределение и разграничение полномочий между федеральным, региональным и местным уровнями власти; стандарты и требования к административным регламентам. Эффективно применяет технологии реинжиниринга административных процессов, регламентации кросс-функциональных процессов, кадровые технологии в системе государственного управления, технологии противодействия коррупции.

Владеет навыками внедрения государственно-частного партнерства и системы электронного правительства.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Номер темы	Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1	Государство и государственное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Что понимают под государственным управлением, характеризуя его как науку и как профессиональную деятельность?</li> <li>- Раскройте основные подходы к определению сущности государственного управления;</li> <li>- Раскройте основные характеристики государственного управления;</li> <li>- В чем особенности государственного управления по сравнению с управлением в коммерческой сфере?</li> </ul>
Тема 2	Технологии управления и технологизация государственного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Раскройте понятие сущность и специфику технологии управления. Отличается ли технология управления от технологии в управлении?</li> <li>- Назовите основные элементы и свойства технологии управления;</li> <li>- Есть ли связь между техникой и технологией, технологией и методологией, технологией и технологизацией?</li> <li>- Какие подходы, методы и инструменты используются для моделирования, реализации, оптимизации и регламентации кросс-функциональных административных процессов, а также административных регламентов?</li> <li>- Насколько оправдано использование функционального подхода для рационализации структуры системы федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации?</li> </ul>
Тема 3	Методы и технологии оптимизации функций, структуры и административных процессов в государственном управлении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Назовите технологии разграничения, распределения и закрепления полномочий между уровнями системы государственного управления.</li> <li>- Раскройте институциональные и технологические основы политического и экономического механизмов государственного управления.</li> <li>- В чем особенности финансовых взаимоотношений между уровнями системы государственного управления? Отличается ли модель бюджетного федерализма РФ, от модели бюджетной системы США?</li> <li>- Можно ли административную регламентацию рассматривать как технологию?</li> <li>- В чем различие между кросс-функциональными и сквозными административными процессами?</li> <li>- Возможна ли регламентация кросс-функциональных процессов?</li> </ul>
	Оптимизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Что понимается под оптимизацией?</li> </ul>



	административных процессов в системе государственного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Назовите методы и технологии оптимизации как стандартизации и регламентации.</li> <li>- Назовите методы и технологии оптимизации как повышения качества.</li> <li>- Отличаются ли технологии оптимизации административных процессов от технологий и методов оптимизации исполнения государственных функций?</li> <li>- Какие подходы, методы и инструменты используются для моделирования, реализации, оптимизации и регламентации кросс-функциональных административных процессов, а также административных регламентов?</li> <li>- Могут ли административные регламенты решить проблему контроля в государственных органах?</li> </ul>
<b>Тема 4</b>	<b>Новые подходы, методы и инструменты повышения результативности и эффективности.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно ли мониторинг результативности и оценивание рассматривать как подходы и методы управления результативностью и эффективностью</li> <li>- Если Business Performance Management представляют как новый подход к оцениванию и управлению эффективностью, то какие методы и инструменты можно отнести к классическим?</li> <li>- Проблемы внедрения модели Управления по результатам в государственный сектор аналогичны проблемам внедрения модели в частном секторе?</li> <li>- Какие кадровые технологии внедрены и используются в государственном управлении?</li> <li>- В чем специфика и преимущества процессного подхода по сравнению с программным и проектным?</li> </ul>
	Методы измерения эффективности и результативности: возможности и ограничения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перечислите подходы к измерению эффективности и результативности и методы измерения.</li> <li>- Возможно ли бенчмаркинг рассматривать как технологию измерения эффективности и результативности?</li> <li>- Что Вы можете сказать о парадоксах оценивания в государственном секторе в рамках модели управления по результатам?</li> <li>- Может ли административная регламентация выступать инструментов повышения эффективности государственного управления?</li> <li>- Чем обусловлено то, что для повышения эффективности и результативности государственного управления в последние года все больше внимания уделяют процессному подходу?</li> <li>- Совместимы ли программный, проектный и процессный подходы?</li> </ul>
	Стимулирование государственных служащих	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Назовите кадровые технологии, используемые в государственном управлении</li> <li>- Возможно ли оплату труда по результатам деятельности рассматривать как технологию мотивирования и стимулирования государственных служащих?</li> <li>- Что Вы можете сказать о программах повышения результативности деятельности государственных служащих?</li> <li>- Может ли регламентация кросс-функциональных административных процессов выступать в роли стимула для повышения эффективности деятельности государственных органов и государственных служащих?</li> </ul>

<b>Тема 5</b>	<b>Информационно-аналитические и информационно-коммуникационные технологии и методы государственного управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- В чем достоинства и недостатки таких форм организации аналитической работы и экспертной поддержки процесса принятия управленческих решений как экспертно-аналитические подразделения внутри государственных органов и привлечение сторонних организаций и внешних экспертов?</li> <li>-Каковы условия выработки аналитическими центрами адекватных управленческих рекомендаций, отвечающих критериям достоверности и функциональности?</li> <li>- Какова роль представителей экспертного сообщества в обсуждении проектов административных регламентов?</li> </ul>
	Информационные технологии в аналитическом обеспечении и методы информационно - аналитическое обеспечение органов системы государственного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно ли Электронное правительство (e-government) рассматривать не только как концепцию государственного управления в информационном обществе, но и как технологию?</li> <li>- Можно ли порталы, географические информационные системы, региональные информационно-аналитические системы, экспертные системы, системы поддержки принятия решений и пр. рассматривать и как информационные технологии в аналитическом обеспечении и как технологии обеспечения?</li> <li>- Раскройте роль Реестров в процессе предоставления электронных государственных услуг.</li> <li>- Обоснуйте рациональность переноса большей части сервисов региональных порталов государственных и муниципальных услуг на Единый портал государственных услуг?</li> <li>- Раскройте роль цифровых технологий в оптимизации кросс-функциональных административных процессов в государственном управлении?</li> </ul>
	Информационно-аналитические технологии работы с государственными данными.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Что Вы понимаете под открытыми данными?</li> <li>_ Могут ли Открытые данные выступать как основа для открытого государства, и как среда взаимодействия?</li> <li>- Обоснуйте роль Big data как технологии для планирования, мониторинга и оценки достигаемых результатов?</li> <li>-Есть зависимость между уровнем цифровизации и качество государственного управления?</li> <li>- Раскройте связь между Реестрами и электронными государственными услугами.</li> </ul>
<b>Тема 6</b>	<b>Взаимодействие государства, граждан, бизнеса и общества: оптимизации кросс-функциональных и сквозных процессов вовлечения и участия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно ли решить часть проблем государственного управления за счет использования технологий государственно-частного партнерства? Если «да», то какие?</li> <li>- Чем обусловлено то, что оценка регулирующего воздействия в системе государственного управления Российской Федерации не в должной мере выполняет те задачи, которые перед ней поставлены?</li> <li>- Насколько оправдано информационное присутствие государства в социальных сетях?</li> <li>- Какова связь между оптимизацией кросс-функциональных и сквозных административных процессов и повышением эффективности вовлечения и участия граждан?</li> </ul>
	Государственное управление и организованные интересы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-В каком направлении необходимо модернизировать механизм общественного контроля за результатами исполнения государственных функций?</li> <li>- Назовите основные типы систем функционального представительства. Какая из них применима в отечественной практике государственного управления?</li> </ul>

		- Раскройте сущность лоббизм как механизма взаимодействия государства и институтов гражданского общества
	Информационные технологии вовлечения и участия граждан.	- С Вашей точки зрения, целесообразно ли в государственном управлении более активно использовать крауд-технологии? - Почему недостаточно эффективно используются wiki-технологии для решения прикладных проблем государственного управления? - Какова связь между оптимизацией кросс-функциональных и сквозных административных процессов, повышением эффективности вовлечения и участия граждан и информационными технологиями?
<b>Тема 7</b>	<b>Подходы и методы оценки качества государственного управления</b>	- Дайте определение понятиям «качество», «эффективность», «результативность». - Назовите подходы к определению критериев эффективности государственного управления в конце XX начале XXI века? - Почему эффективность государства есть результирующая эффективности системы государственного управления? - Есть связь между эффективностью системы государственного управления и эффективностью предоставления государственных услуг? - Возможно ли качество государственного управления рассматривать как качество административных регламентов предоставления государственных услуг и качество самого процесса предоставления услуг? - Определяет ли качество регламентации кросс-функциональных административных процессов качество государственного управления?

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

К формам текущего контроля относятся доклады, устные опросы и выполнение практических заданий – ситуационных задач (кейсов) для оценки того, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с контрольными вопросами по теме, а также выполнить тренировочные задания по уже пройденной теме.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;

3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственного управления, технологиям и методам государственного управления.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

### **Рекомендации по подготовке оценочных средств**

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Выполнение заданий – решение ситуационных задач (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.

**Схема расчета рейтинговых баллов по дисциплине Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления»**

	Виды учебных занятий (лекции/семинары)	Лекции Очн/Очно-заочн.	Практ. занятия	Тест	Устный опрос	Доклад с презентацией	Практ. задание	Участие в обсуждениях	Зачет / экзамен	Итого (максимально -расчетное Количество баллов)
1	<b>Лекция 1</b> (Тема 1)	2/2		3						
2	Семинар1 (Тема 1)		4/4			5	6			
3	<b>Лекция 2</b> (Тема 2)	4/2		3						
4	Семинар 2 (Тема 2)		4/4		2					
5	<b>Лекция 3</b> (Тема 3)	4/2		3						
6	Семинар 3 (Тема 3)		4/4		2	5				
7	<b>Лекция 4</b> (Тема 4)	4/2		3						
8	Семинар 4 (Тема 4)		8/4		2					
9.	Лабораторная работа		4/4				6			
	<b>Посещение занятий</b>	20								
	<b>Всего баллов за семестр</b>	<b>20</b>		<b>12</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
1	Лекция 1 (тема 5)	4/4		3						
2	Семинар (тема 5)		4/4		2	5				
3	Семинар (тема 5)		4/4		2					
4	Лекция 2 (тема 6)	4/4		3						
5	Семинар 2 (тема 6)		4/4		2		6			
6	Лекция 3 (тема 7)	4/4		3		5				
7	Семинар 3 (тема 7)		4/4		2		6			
	<b>Посещение занятий</b>	20								
	<b>Всего баллов за семестр</b>	<b>20</b>		<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

**7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

**7.1.Основная литература**

1. Барциц, И. Н. Система государственного и муниципального управления. В 2 т.: курс лекций / Игорь Барциц. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019.
2. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / Б48 под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. — Москва: РАНХиГС, 2021. — 184 с
3. Гайнанов, Д. А. Теория и механизмы современного государственного управления : учебное пособие / Д. А. Гайнанов, А. Г. Атаева, И. Д. Закиров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 288 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-009789-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2059557>. – Режим доступа: по подписке.
4. Государственное управление: теория, функции, механизмы : учебное пособие / Н. Е. Дмитриева, А. С. Калгин, А. В. Клименко [и др.] ; под науч. ред. А. В. Клименко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. - 277 с. - ISBN 978-5-7598-2434-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2156403>. – Режим доступа: по подписке.
5. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н.

Южаков, А. Н. Старостина. - Москва: Дело (РАНХиГС), 2021. - 282 с. - ISBN 978-5-85006-304-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862429>. – Режим доступа: по подписке.

6. Добролюбова, Е. И. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности : монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. - Москва : Дело (РАНХиГС), 2021. - 234 с. - ISBN 978-5-85006-305-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863221>. – Режим доступа: по подписке.

7. Добролюбова, Е. И. Мониторинг и оценка результативности и эффективности цифровизации государственного управления: методические подходы: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 154 с. - ISBN 978-5-85006-227-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405790>. – Режим доступа: по подписке.

8. Зубарев, С. М. Система контроля в сфере государственного управления: монография / С. М. Зубарев. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. — 152 с. - ISBN 978-5-91768-659-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1984927>. – Режим доступа: по подписке.

9. Информационные технологии управления: учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. / Б. В. Черников. - М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. - 368 с.

10. Качество российского государственного управления: проблемы и приоритеты : монография / В. Н. Южаков, Е. И. Добролюбова, Ю. А. Тихомиров, А. Н. Старостина. - Москва : Дело (РАНХиГС), 2022. - 444 с. - ISBN 978-5-85006-394-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1920384>. – Режим доступа: по подписке.

11. Краснов Ю. К. Современное государство: цивилизационные факторы влияния - Москва : Прометей, 2020. - 578 с. - Режим доступа: [https://szuilib.ranepa.ru/new\\_book/Html\\_10.20/krasnov/krasnov.html](https://szuilib.ranepa.ru/new_book/Html_10.20/krasnov/krasnov.html)

12. Маслов Д.В., Дмитриев М.Э., Айвазян З.С. Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество. Ред. Комина М.О. - [https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gospravlenie\\_Web.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gospravlenie_Web.pdf)

13. Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Ч.1. 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 367с. - ISBN: 978-5-534-03503-2 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-i-mehanizmy-sovremennogo-gosudarstvennogo-upravleniya-v-2-ch-chast-1-434313>

14. Понкин, И. В. Теория государственного управления: учебник / И. В. Понкин ; предисл. А. Б. Зеленцова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 529 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5ca45829aaaa22.15546169. - ISBN 978-5-16-014592-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1904577>. – Режим доступа: по подписке.

15. Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учеб. пособие / Б.А. Райзберг.- М.: ИНФРА-М,2020.- 384 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN-онлайн 978-5-16-102128-6. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=355082>

16. Россинский, Б. В. Административно-правовые аспекты государственного управления в России. Системные подходы: монография / Б.В. Россинский. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. — 168 с. - ISBN 978-5-00156-042-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900993>. – Режим доступа: по подписке.

17. Россинский, Б. В. Исполнительная власть в системе государственного управления: монография / Б. В. Россинский. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2023. — 376 с. —

DOI 10.12737/1983246. - ISBN 978-5-00156-298-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1983246>. – Режим доступа: по подписке.

18. Сущность, формы и методы реализации исполнительной власти: учебное пособие для магистратуры по направлению подготовки «Юрист в сфере государственного управления» / [Я.В. Васильева и др.]; под ред. д-ра юрид. наук, проф. С.А. Старостина, . Р.В. Нагорных; Федер. служба исполн. наказаний, Вологод. Ин-т права и экономики. Вологда: ВИПЭ ФСИН России, 2019. – 163 с. ISBN 978-5-94991-490-8 – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=370362>

19. Сфера государственного управления и ее основные характеристики [Текст] : препринт WP8/2021/02 / А. В. Клименко, А. В. Ларионов, О. С. Минченко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. - 44 с.

20. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики: монография / под ред. С.Н. Сильвестрова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 344 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1081855. - ISBN 978-5-16-016105-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939098>. – Режим доступа: по подписке.

21. Технологии государственного и муниципального управления [Электронный ресурс]: словарь-справочник/ Гребенникова А.А., Зюзин С.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 90 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67838.html>. -ЭБС «IPRbooks»

22. Титов, Д. В. Электронное администрирование в государственном управлении: учебное пособие / Д. В. Титов, А. Н. Наимов ; Федер. служба исполн. наказаний, Вологод. ин-т права и экономики. - Вологда: ВИПЭ ФСИН России, 2019. - 78 с. - ISBN 978-5-94991-493-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1229826>. – Режим доступа: по подписке.

23. Уманская, В. П. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография / В. П. Уманская, Ю. В. Малеванова. — Москва: Норма, 2023. — 176 с. - ISBN 978-5-00156-047-0. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977972>. – Режим доступа: по подписке.

24. Харченко, К. В. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях: учебное пособие / К. В. Харченко. - Москва: Издательский дом РАНХиГС, 2018. - 166 с. - ISBN 978-5-7749-1318-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085548>. – Режим доступа: по подписке.

25. Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении: монография / под ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 204 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2021353. - ISBN 978-5-16-018537-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2021353>. – Режим доступа: по подписке.

## **7.2.Дополнительная литература**

1. Амелин, Р. В. Тенденции и перспективы использования государственных информационных систем в государственном управлении: правовые аспекты: монография / Р.В. Амелин, С.Е. Чаннов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 171 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-112170-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2129968>. – Режим доступа: по подписке.

2. Антохонова И.В. Методы прогнозирования социально-экономических процессов. 2-е изд. М. Юрайт. 2021. 204с.

3. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. // Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование / Управленец. 2021., Том 12, №1. С. 18 - 30.
4. Бережливое управление. Аналитические и информационно-справочные материалы [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/управление\\_\(1\).pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2021/управление_(1).pdf)
5. Бунов, Е. Г. Общественное мнение в управлении социальными процессами: монография / Е.Г. Бунов, Е.В. Тихонова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 166 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1157111. - ISBN 978-5-16-017738-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904255>. – Режим доступа: по подписке.
6. Викиномика: Как массовое сотрудничество изменяет всё / Дон Тапскотт, Энтони Д. Уильямс; Пер. с англ. — М.: Интеллектуальная Литература, 2020. - 456 с.
7. Вобленко, С. В. Государственные и муниципальные услуги: курс лекций / С. В. Вобленко. - Москва: Директ-Медиа, 2020. - 486 с. - ISBN 978-5-4499-1623-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911891>. – Режим доступа: по подписке.
8. Возможности применения искусственного интеллекта в государственном управлении и юридические экспертизы: монография / Э. В. Талапина, В. Н. Южаков, А. А. Ефремов, И. А. Черешнева. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. - 190 с. - ISBN 978-5-85006-416-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1964946>. – Режим доступа: по подписке.
9. Гатина, Л. И. Проектный и программный подходы в государственном и муниципальном управлении : учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина. - Казань: КНИТУ, 2019. - 128 с. - ISBN 978-5-7882-2696-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1899340>. – Режим доступа: по подписке.
10. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - Москва: ИНФА-М, 2020. 383 с. – (Национальные проекты) – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=355455>
11. Инициативный проект закона об обеспечении качества государственного управления / В. Н. Южаков, Э. В. Талапина, Е. И. Добролюбова, Ю. А.Тихомиров. - Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 150 с. - ISBN 978-5-85006-215-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1386987>. – Режим доступа: по подписке.
12. Иванов, В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 383 с. — (Национальные проекты). - ISBN 978-5-16-004281-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141773>. – Режим доступа: по подписке.
13. Кирин, А. В. Государственные реформы в России: от Петра до Путина: монография / А. В. Кирин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - 2-е изд. - Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. - 429 с. - ISBN 978-5-7598-2404-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1911892>. – Режим доступа: по подписке.
14. Концепция цифрового государства и цифровой правовой среды: монография / Н. Н. Черногор, Д. А. Пашенцев, М. В. Залоило и др. ; под общ. ред. Н. Н. Черногора, Д. А. Пашенцева. — Москва: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Норма: ИНФРА-М, 2021. - 244 с. // <https://znanium.com/catalog/document?id=379910>
15. Маслов Д.В., Дмитриев М.Э., Айвазян З.С. Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество. Ред. Комина М.О. - [https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gosupravlnie\\_Web.pdf](https://www.csr.ru/uploads/2018/02/Gosupravlnie_Web.pdf)



16. Машунин Ю.К. Прогнозирование и планирование социально-экономических систем. М. Юрайт. 2021. 331с.

17. Мысляева, И. Н. Государственные и муниципальные финансы: учебник / И.Н. Мысляева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 445 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5b338ef2328875.82153292. - ISBN 978-5-16-014140-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1940921>. – Режим доступа: по подписке.

18. Невская Н.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование в 2 частях. Части 1и 2. Учебник и практикум. -2-е изд. М. Юрайт. 2021. 311с.+237с.

19. Ответ на вызовы цифровизации: госуправление, основанное на данных, «штабная» модель управления и структурный маневр в численности госслужащих. Доклад НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] / А. Б. Жулин (рук. авт. кол.), Я. И. Кузьминов (рук. авт. кол.) ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Электрон. текст. дан. (1,5 Мб). — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — ISBN 978-5-7598-2240-0.

20. Практика применения проектного управления. Аналитические и информационно-справочные материалы // [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/konf\\_2021.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/konf_2021.pdf)

21. Регулирование цифровых платформ – обеспечение конкуренции при сохранении стимулов для развития. Вопросы конкуренции // [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/konkurencia/Konk\\_december\\_2020.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/konkurencia/Konk_december_2020.pdf)

22. Россинский, Б. В. Проблемы государственного управления с позиций теории систем : монография / Б.В. Россинский. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2021. — 264 с. - ISBN 978-5-00156-143-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215806>. – Режим доступа: по подписке.

23. Слоботчиков О.Н., Козлов С.Д., Шатохин М.В., Попова С.А., Гончаренко А.Н. Цифра и власть: цифровые технологии в государственном управлении. – М.: НАНО ВО «ИМЦ», 2020.

24. Талапина, Э. В. Обеспечение фундаментальных прав человека при обработке данных в государственном управлении: монография / Э. В. Талапина, В. Н. Южаков, И. А. Черешнева. - Москва: Дело (РАНХиГС), 2022. - 214 с. - ISBN 978-5-85006-386-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1920385>. – Режим доступа: по подписке.

25. Технологии управления общественным мнением: учеб. пособие / В.О. Шпаковский [и др.]. — Москва: Инфра-Инженерия, 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-9729-0306-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1053381>. – Режим доступа: по подписке.

### **7.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)// [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)

3. Федеральный закон "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_84602/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/)

4. Федеральный закон "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации" от 02.05.2006 N 59-ФЗ (последняя редакция). Реализация положений данного документа (в ред. ФЗ от 04.08.2023 N 480-ФЗ) в части использования Единого портала для направления обращений и ответов на них осуществляется не позднее 01.01.2025. // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_59999/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)
5. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/)
6. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)
7. Федеральный закон "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" от 27.07.2010 N 210-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/)
8. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ (последняя редакция) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)
9. Федеральный закон "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации" от 31.07.2020 N 248-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358750/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/)
10. Указ Президента РФ от 20.01.1994 N 170 (ред. от 09.07.1997) "Об основах государственной политики в сфере информатизации" // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_3022/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3022/)
11. Указ Президента РФ от 09.03.2004 N 314 (ред. от 27.03.2023) "О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти" // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_46892/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/)
12. Указ Президента РФ от 20.05.2004 г. № 649 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти» (ред. от 12.04.2019) // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_47798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_47798/)
13. Указ Президента РФ от 12.05.2008 N 724 (ред. от 20.11.2020) "Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти" // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76855/)
14. Указ Президента Российской Федерации «О структуре федеральных органов исполнительной власти» от 21.01.2020 № 21 (В редакции указов Президента Российской Федерации от 08.08.2023) // [www. https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343385/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343385/)
15. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы" // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=209217876602548116015282782&cacheid=30E2ADDD4F2C7955D4A9112483601DDA&mode=splus&base=LAW&n=216363&rnd=0.09366532098942315#1j2nzh8cp3>
16. Указ Президента Российской Федерации от 4.02.2021 г. N 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» (с изменениями на 9.09.2022 года) // <https://docs.cntd.ru/document/573522172?marker=7DK0KB>
17. Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 (В редакции указа Президента Российской Федерации от 11.06.2021 №362) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» // <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102121454>

18. Указ Президента РФ от 08.11.2021 N 633 "Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации"// [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400057](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057)

19. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года"// <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>

20. Постановление Правительства РФ от 15.06.2009 N 478 (ред. от 16.06.2010) "О единой системе информационно-справочной поддержки граждан и организаций по вопросам взаимодействия с органами исполнительной власти и органами местного самоуправления с использованием информационно-телекоммуникационной сети Интернет" // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=209217876602548116015282782&cacheid=B322B2A28524886C0FC1BF58D3C3A06C&mode=splus&base=LAW&n=101630&rnd=0.09366532098942315#1tji7sh7gss> (утратил силу)

21. Постановление Правительства РФ от 22.09.2009 N 754 (ред. от 16.03.2019) "Об утверждении Положения о системе межведомственного электронного документооборота"// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_91827/d3734035781c5e717fa6d5c50bda8c3f10da39d9/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91827/d3734035781c5e717fa6d5c50bda8c3f10da39d9/)

22. Постановление Правительства РФ от 24.11.2009 N 953 (ред. 11.03.2024 г.) «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства Российской Федерации, подведомственных ему организаций и федеральных органов исполнительной власти» // <https://base.garant.ru/196682/>

23. Постановление Правительства РФ от 08.09.2010 N 697 "О единой системе межведомственного электронного взаимодействия" (ред. 23.03.2024) // <https://base.garant.ru/199319/>

24. Постановление Правительства РФ от 16.05.2011 N 373 (ред. от 20.07.2021) "О разработке и утверждении административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг" (вместе с "Правилами разработки и утверждения административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора)", "Правилами разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг", "Правилами проведения экспертизы проектов административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг") // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_114205/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_114205/) (Документ утрачивает силу с 1.01.2025 года в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 20.07.2021 N 1228).

25. Постановление Правительства РФ от 20.07.2021 N 1228 (ред. от 25.04.2024) "Об утверждении Правил разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений актов Правительства Российской Федерации"//[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_391580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_391580/)

26. Постановление Правительства РФ от 14.10.2023 N 1706 «Об особенностях разработки, согласования, проведения экспертизы и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг в 2024 и 2025 годах, в том числе без использования Федеральной государственной информационной системы, обеспечивающей ведение федерального реестра государственных услуг» //[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_459694/aaa0f4d1e8b95772a4d0ac9c547bbd721c75882d/#dst100011](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_459694/aaa0f4d1e8b95772a4d0ac9c547bbd721c75882d/#dst100011)

27. Постановление Правительства РФ от 17.12.2012 N 1317 (ред. от 30.06.2021) "О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных,

городских округов и муниципальных районов" и подпункта "и" пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" (вместе с "Методикой мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов", "Методическими рекомендациями о выделении за счет бюджетных ассигнований из бюджета субъекта Российской Федерации грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов", "Правилами оценки населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований, а также применения результатов указанной оценки")// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139508/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139508/)

28. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Информационное общество" (ред. от 13.02.2024 года)// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162184/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/)

29. Постановление Правительства РФ от 06.11.2015 N 1199 (ред. от 14.04.2022) "О мониторинге реализации крупных проектов с государственным участием, в том числе инфраструктурных проектов, финансируемых в рамках государственных программ Российской Федерации (федеральных целевых программ) и за счет средств Фонда национального благосостояния, реализуемых на территории Российской Федерации" (вместе с "Правилами осуществления мониторинга реализации крупных проектов с государственным участием, в том числе инфраструктурных проектов, финансируемых в рамках государственных программ Российской Федерации (федеральных целевых программ) и за счет средств Фонда национального благосостояния, реализуемых на территории Российской Федерации")// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_188612/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188612/)

30. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.12.2023) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/)

31. Постановление Правительства РФ от 19.04.2018 N 472 (ред. от 17.07.2019) "Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации"// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_296443/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296443/)

32. Постановление Правительства РФ от 17.07.2019 N 903 (ред. от 02.11.2021) "Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329312/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329312/)

33. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 N 786 (ред. от 21.12.2023) "О системе управления государственными программами Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации") (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_385064/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/)

34. Постановление Правительства РФ от 14.05.2021 N 733 (ред. от 29.12.2021) "Об утверждении Положения о федеральной государственной информационной системе

"Единая информационная платформа национальной системы управления данными" и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации"// [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_384215/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384215/)

35. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 N 1789-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_56259/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_56259/)

36. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2011 N 2415-р «О государственных и муниципальных услугах, предоставляемых в электронном виде» // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_124441/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124441/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/)

37. Распоряжение Минэкономразвития России от 04.12.2019 N 36Р-Д09 "Об утверждении методики мониторинга качества перевода государственных и муниципальных услуг в электронную форму"// <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=751733#APZd7CUGuXgWuhxs>

38. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. N 2998-р Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления // <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>

39. Распоряжение Правительства РФ от 11.04.2022 N 837-р (ред. от 24.10.2022) «О Концепции перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан» // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_415036/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_415036/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/)

40. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/)

#### **7.4. Интернет-источники**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### ***Русскоязычные ресурсы***

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

##### ***Англоязычные ресурсы***

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету,

гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5.Иные источники**

Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.

Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.