

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Методические указания к лабораторным работам  
и организации самостоятельной работы для студентов направления  
«Государственное и муниципальное управление»  
(уровень бакалавриата)  
заочной формы обучения

**Сидоров Анатолий Анатольевич**

Иновационные технологии государственного и муниципального управления: Методические указания к лабораторным работам и организации самостоятельной работы для студентов направления «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата) заочной формы обучения / А.А. Сидоров. – Томск, 2018. – 17 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ВВЕДЕНИЕ .....	4
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ .....	5
2.1 Лабораторная работа «Разработка ДРОНД» .....	5
2.2 Лабораторная работа «Оценка эффективности деятельности органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации».....	10
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	13
3.1 Общие положения .....	13
3.2 Проработка лекционного материала, самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса и подготовка к лабораторным работам .....	13
3.3 Контрольная работа «Развитие инструментов предоставления государственных и муниципальных услуг в субъектах Российской Федерации (на выбор)».....	15
3.4 Подготовка к экзамену.....	15
4 РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	16
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	17

# 1 Введение

Целью дисциплины «Инновационные технологии государственного и муниципального управления» является ознакомление студентов с современными тенденциями развития применяемых в органах государственной власти и местного самоуправления управленческих технологий, ориентированных на повышение эффективности их функционирования и качества управления, в том числе связанных с параметрами качества управленческих решений и осуществления административных процедур.

Задачи дисциплины:

- формирование представлений о тенденциях трансформации государственного аппарата;
- изучение технологий корпоративного управления, внедряемых в деятельность органов власти и управления;
- формирование и развитие навыков перспективного государственного мышления.

По результатам проведения лабораторных работ и самостоятельной деятельности студент должен уметь планировать и осуществлять организационные изменения, основанные на современных управленческих технологиях; осуществлять реорганизацию деятельности органов власти и управления; свободно ориентироваться в изменениях нормативной правовой базы по вопросам совершенствования системы государственного и муниципального управления; владеть навыками разработки и экспертизы нормативных правовых документов по вопросам реорганизации управленческой деятельности; подготовки аналитических и отчетных материалов; адаптации к системным и организационным изменениям; определения параметров качества управленческих решений; оценки соотношения планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов; выявления отклонений.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

### **2.1 Лабораторная работа «Разработка ДРОНД»**

**Цель работы:** разработать только раздел 1 Доклада о результатах и основных направлениях деятельности (Доклад / ДРОНД) органа исполнительной власти (ОИВ) субъекта Российской Федерации.

#### **Теоретические основы и порядок выполнения работы**

##### ***1) Разработка целей ОИВ***

Постановка целей ОИВ является одним из основных элементов внедрения методов корпоративного менеджмента в государственном секторе, в частности в секторе государственного управления, и является ключевым звеном при внедрении методов управления по результатам.

Целесообразно, чтобы цели ОИВ по возможности являлись долгосрочными (10-15 лет) и задавали бы четкие установки для ОИВ на длительную перспективу. Вместе с тем, учитывая, что деятельность ОИВ в сильной степени зависит от политической и финансовой составляющих, данные цели могут быть уточнены, пересмотрены или сняты с обоснованием внесенных изменений.

При определении целей рекомендуется руководствоваться следующими критериями:

- специфичность (цели должны соответствовать области компетенции ОИВ);
- измеримость (достижение цели можно проверить, в том числе и прежде всего – с помощью количественных индикаторов);
- релевантность (наличие четкой связи цели с основной деятельностью ОИВ);
- достижимость (цели должны быть потенциально достижимы в среднесрочной перспективе).

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере деятельности, связанной с реализацией данной цели;
- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;

– указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой стратегической цели;

– описания путей, средств и методов достижения цели.

В формулировке целей ОИВ рекомендуется использовать конструкции, в которой содержится ясное представление о достигаемых результатах к определенному сроку. Например, «К 2020 году обеспечить повышение уровня.....на 45%».

Целесообразно, чтобы цели ОИВ были сформулированы под группу полномочий (функций), объединенных по общему признаку (направлению).

Учитывая, что ОИВ фактически являются частью общей системы органов государственного управления на региональном уровне (исполнительной власти, администрации) цели этих ОИВ могут в точности совпадать со стратегическими целями системы органов исполнительной власти (администрации) субъекта РФ, которые также формулируются исходя из имеющихся полномочий (предметов ведения).

По делегированным полномочиям и предметам совместного ведения цели могут быть определены Правительством Российской Федерации исходя из Сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации.

При описании цели указывается также показатель, характеризующий уровень ее достижения в отчетном и плановом периодах.

## **2) Разработка задач ОИВ**

Задачи ОИВ являются конкретизацией поставленных целей ОИВ и по своему содержанию они должны носить тактический характер. В связи с этим целесообразно, чтобы задачи ОИВ являлись среднесрочными (3–5 лет).

В формулировке задач ОИВ рекомендуется использовать такую же конструкцию, как и при формулировке целей («К 2020 году повысить долю..... на 15%»).

Целесообразно, чтобы задачи ОИВ были сформулированы под каждое имеющееся у ОИВ полномочие (функцию).

Задачи ОИВ могут являться подцелями системы органов исполнительной власти (администрации) субъекта РФ или носить индивидуальный характер для каждого ОИВ.

Совокупность задач ОИВ должна позволить достичь поставленной цели.

При описании задачи указывается также показатель(и), характеризующий(е) степень ее выполнения в отчетном и плановом периодах.

### **3) *Разработка показателей деятельности ОИВ субъекта РФ***

При разработке системы показателей (целей, задач, программ, мероприятий) следует руководствоваться принципами:

– минимизации количества планируемых (отчетных) показателей при сохранении полноты информации и своевременности ее предоставления. Как правило, по каждой задаче должно быть приведено не более трех показателей. В случае использования большего их числа, необходимо разделить показатели на основные и дополнительные;

– использования показателей конечных общественно значимых результатов, характеризующих удовлетворение потребностей внешних потребителей за счет оказания им ОИВ и подведомственными ему организациями государственных услуг (далее – показатели конечных результатов).

Под внешними потребителями услуг для целей составления Доклада понимаются физические и юридические лица, их группы, а также органы государственной власти, за исключением самого ОИВ и подведомственных ему органов и учреждений. Использование показателей непосредственных результатов деятельности, характеризующих объем и качество государственных услуг, оказанных ОИВ и подведомственными ему организациями внешним потребителям, допускается только при обосновании невозможности применения показателей конечных результатов.

Используемые показатели должны в максимально возможной степени соответствовать следующим требованиям:

– адекватность: показатель (группы показателей) должен очевидным образом характеризовать прогресс в достижении цели или решении задачи и охватывать все существенные аспекты достижения цели или решения задачи;

– точность: погрешности измерения не должны приводить к искаженному представлению о результатах деятельности ОИВ;

– объективность: не допускается использование показателей, улучшение отчетных значений которых возможно при ухудшении реального положения дел, используемые показатели должны в наименьшей степени создавать стимулы для ОИВ и подведомственных организаций к искажению результатов их деятельности;

– достоверность: способ сбора и обработки исходной информации должен допускать возможность проверки точности полученных данных в процессе независимого мониторинга и оценки программы;

– однозначность: определение показателя должно обеспечивать одинаковое понимание существа измеряемой характеристики как специалистами, так и конечными потребителями услуг, включая индивидуальных потребителей, для чего следует избегать излишне сложных показателей;

– экономичность: получение отчетных данных должно производиться с минимально возможными затратами, применяемые показатели должны в максимальной степени основываться на уже существующих программах сбора информации;

– сопоставимость: выбор показателей следует осуществлять исходя из необходимости непрерывного накопления данных и обеспечения их сопоставимости за отдельные периоды и с показателями, используемыми для оценки прогресса в решении сходных (смежных) задач, а также с показателями, используемыми в международной практике;

– своевременность и регулярность: отчетные данные должны поступать со строго определенной периодичностью и с незначительным временным лагом между моментом сбора информации и сроком ее использования (для использования в целях мониторинга отчетные данные должны предоставляться не реже 1 раза в год и как правило не более чем через 2 – 3 месяца после окончания отчетного периода)

– уникальность: показатели достижения цели не должны представлять собой объединение нескольких показателей, характеризующих решение отдельных относящихся к этой цели задач.

#### ***4) Разработка докладов о результатах и основных направлениях деятельности***

Основным отличием разработки докладов о результатах и основных направлениях деятельности на уровне субъектов Российской Федерации являются их применение не для субъектов бюджетного планирования (этот термин введен только на федеральном уровне), а для органов исполнительной власти субъектов РФ.

Следует отметить, что разработка докладов о результатах и основных направлениях деятельности на федеральном уровне осуществляется в рамках бюджетной реформы в соответствии с Положением о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» от 22 мая 2004 года № 249, в частности для формирования Сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации, перспективного финансового плана Российской Федерации и проекта федерального бюджета.



Разработка докладов на региональном уровне должна осуществляться на основе утвержденной в субъекте РФ методики, в том числе для формирования Сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности администрации (правительства) субъекта РФ, перспективного финансового плана субъекта Российской Федерации и проекта регионального бюджета.

В Докладе ОИВ должны быть представлены следующие разделы:

- 1) Цели, задачи и показатели деятельности
- 2) Расходные обязательства и формирование доходов (при необходимости)
- 3) Бюджетные целевые программы и непрограммная деятельность
- 4) Распределение расходов по целям, задачам и программам
- 5) Результативность бюджетных расходов.

Общий объем основной части (текста) доклада нецелесообразно ограничивать.

В виде отдельных приложений к Докладу могут быть представлены дополнительные таблицы, материалы, расчеты и обоснования. Объем приложений к Докладу не ограничивается.

#### ***5) Подготовка раздела 1 «Цели, задачи и показатели деятельности»***

В первом разделе Доклада должна быть представлена система целей, задач и показателей, дающая ясное представление об основных значимых для общества направлениях и результатах деятельности ОИВ и описывающая важнейшие качественные и количественные характеристики состояния подведомственной сферы за отчетный период и состояния, которое должно быть достигнуто.

При описании цели указывается также полномочие субъекта РФ и соответствующая ему функция ОИВ.

Требования к разработке целей, задачи и показателей указаны выше.

В случае если решение тактической задачи затрагивает компетенцию или требует действий со стороны других ОИВ могут быть сформулированы межведомственные задачи.

Значения показателей в отчетном и плановом периодах указываются в таблице по форме согласно приложению А.

## 2.2 Лабораторная работа «Оценка эффективности деятельности органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации»

**Цель работы:** оценить эффективность деятельности органа местного самоуправления на основе методики, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

### Теоретические основы

Комплексная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления определяется по формуле:

$$K = 0,8 \times \left( \frac{Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn}{n} \right) + 0,2 \times Ипс,$$

где  $Ипn$  – сводный индекс значения показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления;

$Ипс$  – сводный индекс значения показателя – оценки населением деятельности органов местного самоуправления.

Сводный индекс ( $Ип$ ) показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления определяется по формуле:

$$Ип = 0,6 \times Ист + 0,4 \times Исо,$$

где  $Ист$  - индекс среднего темпа роста показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления;

$Исо$  – индекс среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Индекс среднего темпа роста показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления ( $Ист$ ) определяется:

а) в отношении индекса показателя, большее значение которого отражает большую эффективность, – по формуле:

$$Ист = (T - T_{\min}) : (T_{\max} - T_{\min}),$$

где  $T$  – значение среднего темпа роста показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

$T_{\text{мин}}$  – минимальное значение среднего темпа роста показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

$T_{\text{макс}}$  – максимальное значение среднего темпа роста показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

б) в отношении индекса показателя, большее значение которого отражает меньшую эффективность, – по формуле:

$$\text{Ист} = (T_{\text{макс}} - T) : (T_{\text{макс}} - T_{\text{мин}}).$$

Индекс среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления (Исо) определяется:

а) в отношении индекса показателя, большее значение которого отражает большую эффективность, - по формуле:

$$\text{Исо} = (O - O_{\text{мин}}) : (O_{\text{макс}} - O_{\text{мин}}),$$

где  $O$  – значение среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

$O_{\text{мин}}$  – минимальное значение среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

$O_{\text{макс}}$  – максимальное значение среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному;

б) в отношении индекса показателя, большее значение которого отражает меньшую эффективность, – по формуле:

$$\text{Исо} = (O_{\text{макс}} - O) : (O_{\text{макс}} - O_{\text{мин}}).$$

Средний темп роста показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному, определяется по формуле:

$$T_i = \sqrt[3]{\frac{\Pi_j}{\Pi_{j-1}} \times \frac{\Pi_{j-1}}{\Pi_{j-2}} \times \frac{\Pi_{j-2}}{\Pi_{j-3}}},$$

где  $\Pi_j$  – значение показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный период;

$\Pi_{j-1}$  – значение показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за год, предшествующий отчетному;

$\Pi_{j-2}$  – значение показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за год, предшествующий на 2 года отчетному;

$\Pi_{j-3}$  – значение показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за год, предшествующий на 3 года отчетному.

Значение среднего объема показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год и 2 года, предшествующие отчетному, определяется по формуле:

$$O = \frac{\Pi_j + \Pi_{j-1} + \Pi_{j-2}}{3}$$

В случае отсутствия одного или нескольких показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления за отчетный год, соответствующему сводному индексу показателя эффективности деятельности органов местного самоуправления присваивается нулевое значение.

### **Порядок проведения занятия**

1) Изучить Методические рекомендации 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 эффективности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов.

2) Изучить Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

3) Выбрать 4 основных и 4 дополнительных показателя эффективности.

4) Провести по этим показателям оценку эффективности муниципального образования (муниципальное образование определяется преподавателем).

## **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **3.1 Общие положения**

Целями самостоятельной работы являются систематизация, расширение и закрепление теоретических знаний в области различных аспектов применения инновационных технологий в государственном и муниципальном управлении.

Самостоятельная работа студента по дисциплине «Инновационные технологии государственного и муниципального управления» включает следующие виды деятельности:

- 1) проработка лекционного материала;
- 2) подготовка к лабораторным работам;
- 3) выполнение контрольной работы;
- 4) самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса;
- 5) подготовка к экзамену.

В ходе самостоятельной работы студент, ориентируясь на изложенные рекомендации, планирует свое время и перечень необходимых работ в зависимости от индивидуальных психофизических особенностей. Формат самостоятельной работы студентов может отличаться в зависимости от формы обучения и объема аудиторной работы.

### **3.2 Проработка лекционного материала, самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса и подготовка к лабораторным работам**

Содержание лекционных занятий, указанное в рабочей программе дисциплины, отражает полный спектр вопросов по соответствующим разделам дисциплины. Непосредственно в ходе проведения лекций перед студентами выстраивается концепция изучения раздела дисциплины, акцентируется внимание на наиболее важных вопросах, поясняется логика изучения учебного курса в рамках раздела. Вопросы, которые подробно не рассматривались на лекционных занятиях, но образуют предметное содержание, выносятся на самостоятельное изучение.

Для качественного усвоения учебного материала целесообразно осуществлять проработку лекционного материала, которая направлена как

на систематизацию имеющегося материала, так и на подготовку к освоению практических аспектов, связанных с содержанием дисциплины.

Проработка лекционного материала включает деятельность, связанную с изучением рекомендуемых преподавателем источников, в которых отражены основные моменты, затрагиваемые в ходе лекций. Кроме того, важное место отведено работе с собственноручно составленным конспектом лекций. При конспектировании во время лекции помните, что не следует записывать все, что говорит и/или демонстрирует лектор: старайтесь выявить главное и записать только это. Цель конспекта – формирование целостного логически выстроенного взгляда на круг вопросов, затрагиваемых в ходе изучения соответствующей темы, а не механическая фиксация текстовой и графической информации.

Во внеаудиторное время проработка лекционного материала может быть выстроена в двух основных форматах:

а) отработка прослушанной лекции (прочтение конспекта и рекомендованных преподавателем источников с сопоставлением записей) и восполнение пробелов, если они имелись (например, если студент не понял чего-то, не успел записать);

б) прочтение перед каждой последующей лекцией предыдущей, дабы не тратилось много времени на восстановление контекста изучения дисциплины при продолжающейся или связанной теме.

В ходе проработки лекционного материала обращайтесь внимание на контрольные вопросы, которые, как правило, имеются в конце каждой темы учебника (учебного пособия). Отвечая на них, можно сделать вывод о степени понимания материала. Если ответы на какие-то вопросы вызвали затруднения, то следует предпринять еще одну попытку изучения отдельных вопросов.

При подготовке к лабораторным работам необходимо заранее изучить методические рекомендации по его проведению, обратить внимание на цель, формат и содержание занятия. Если какие-то моменты вызвали дополнительные вопросы, целесообразно обратиться к содержанию лекционного материала, рекомендациям преподавателя по изучению теоретической части курса (рекомендуемым источникам) или за личной консультацией. В ходе подготовки к лабораторным работам может потребоваться обращение к различным источникам. Проявляйте инициативу и самостоятельность в данном вопросе. При этом следует пользоваться только авторитетными изданиями, как печатными, так и электронными.

### **3.3 Контрольная работа «Развитие инструментов предоставления государственных и муниципальных услуг в субъектах Российской Федерации (на выбор)»**

Студенту предлагается написать реферат об опыте предоставления государственных и / или муниципальных услуг в одном из субъектов Российской Федерации на базе порталов услуг, многофункциональных центров.

Написание реферата является формой самостоятельной деятельности студента, позволяющей раскрыть его способности по работе с литературными и (или) иными источниками.

Реферат должен содержать обзор источников, посвященных выбранной теме. Реферирование не должно сводиться к простому переписыванию исходных текстов. В ходе работы следует осуществлять критическое осмысление основных положений, сопоставление и интерпретацию позиций различных авторов.

При написании реферата необходимо в равной степени пользоваться различными источниками: учебниками (учебными пособиями), статьями из научных изданий, авторитетными электронными ресурсами, а также при необходимости правовыми актами и статистическими материалами. На все источники должны быть ссылки по тексту работы.

Реферат должен состоять из введения, основной части и заключения. Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования. Основная часть должна иметь иерархическую структуру: состоять из разделов и подразделов. В заключении сжато, но емко по содержанию указываются основные результаты, полученные при написании реферата.

### **3.4 Подготовка к экзамену**

Подготовка к экзамену осуществляется во время сессии и включает в себя изучение теоретического материала и выполнение практических заданий. Экзаменационный билет содержит теоретические вопросы и практическую задачу, направленную на определение умений применить знания на конкретном примере.

## 4 Рекомендуемые источники

Морозова, О.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / О.А. Морозова, В.В. Лосева, Л.И. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 142 с.: <https://biblio-online.ru>

Современные проблемы государственного и муниципального управления: Учебное пособие / Сидоров А.А. – 2012. – 67 с.: <https://edu.tusur.ru/publications/2802>

Козлова, Л.С. Административные регламенты: учебное пособие для вузов / Л.С. Козлова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 415 с.: <https://biblio-online.ru>

Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Охотский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.: <https://biblio-online.ru>

Сидорова, А.А. Электронное правительство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Сидорова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 165 с.: <https://biblio-online.ru>



