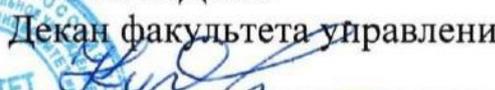


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»**  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета управления  
  
профессор В.Г. Кудряков  
21 апреля 2020 г.

**Программа учебной практики**

**Практика по получению первичных  
профессиональных умений и навыков**

**Направление подготовки**

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»

**Уровень высшего образования**

магистратура

**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар  
2020**

Программа учебной практики разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 ноября 2014 г. N 1518.

Автор:  
Профессор, доктор экон. наук



Ю.Г. Лесных

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры государственного и муниципального управления от 14.04.2020 г., протокол № 30.

Заведующий кафедрой, профессор



Е.Н. Белкина

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы



М.В. Зелинская

## **1 Цель учебной практики**

Цель учебной практики, практики по получению первичных профессиональных умений и навыков – закрепление и углубление теоретических знаний обучающегося, приобретение им практических навыков и компетенций организационно-управленческой деятельности, а также опыта самостоятельной работы по осуществлению стратегического управления, анализа состояния экономики, проведения кадровой политики, умения принимать взвешенные решения, убеждать в их целесообразности, организовывать взаимодействие с внешней средой, формирование профессионального мировоззрения в области государственного и муниципального управления, в соответствии с целями подготовки по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

## **2 Задачи учебной практики**

Задачами практики являются

- формирование комплексного представления о специфике организационно-управленческой деятельности по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление;
- изучение нормативно-правовой и учебной литературы, электронных информационных ресурсов по планированию и организации работы органа публичной власти, разработке его организационной структуры;
- овладение профессиональными умениями и навыками проведения анализа и планирования в области государственного и муниципального управления;
- совершенствование навыков самостоятельной работы в области управления персоналом;
- выработка умений находить и принимать организационные управленческие решения;
- подготовка отчета по результатам прохождения практики.

## **3 Тип (вид) учебной практики**

Вид практики – учебная.

Тип практики: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков.

## **4 Способ проведения учебной практики**

Способы проведения учебной практики – стационарная, выездная.

Этот вид практики магистранты проходят в рамках учебного процесса во втором семестре в течение двух недель. Местом прохождения практики выступают учебные заведения высшего образования города Краснодара и Краснодарского края.

## **5 Форма проведения практики**

Предусмотрена дискретная форма проведения учебной практики путем выделения в календарном графике определенного периода – двух недель.

## **6 Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики, соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы**

**В результате прохождения практики формируются следующие компетенции:**

ОПК-1 — способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности;

ПК-1 – владение технологиями управления персоналом, обладание умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач;

ПК-2 – владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях;

ПК-3 – способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями;

ПК-4 – владение способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления.

## 7 Место учебной практики в структуре ОПОП ВО

Практика проводится на 1 курсе во 2-м семестре (очная форма обучения) и на 1 курсе во 2-м семестре (заочная форма обучения).

## 8 Содержание учебной практики

Общая трудоемкость учебной практики составляет 3 зачетных единицы, 108 часов. Форма контроля – зачет с оценкой.

Таблица 1 – Содержание и структура практики для очной формы обучения

№ п/п	Разделы (этапы) практики (указываются в соответствии с программой).	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)				Формы текущего и промежуточного контроля
		контактная аудиторная (выполнение заданий, консультации)	контактная внеаудиторная (инструктаж, сбор, обработка и систематизация фактического и литературного материала)	иные формы (выполнение производственных функций)	итого	
1	Подготовительный	-	4		4	
2	Исследовательский этап:	-	62	36	98	Контроль руководителем практики
	2.1 Разработка технологической карты стратегического планирования развития изучаемой в выпускной квалификационной работе отрасли или сферы деятельности	-	20	12	32	
	2.2 Оценка действующей организационной структуры администрации муниципального образования, качества планирования работы администрации муниципального образования	-	20	12	30	

№ п/п	Разделы (этапы) практики (указываются в соответствии с программой).	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)				Формы текущего и промежуточного контроля
		контактная аудиторная (выполнение заданий, консультации)	контактная внеаудиторная (инструктаж, сбор, обработка и систематизация фактического и литературного материала)	иные формы (выполнение производственных функций)	итого	
	2.3 Анализ кадровой политики администрации муниципального образования, компетенций государственных служащих	-	22	12	26	
3	Заключительный этап - оформление отчета и материалов по учебной практике	-	6		6	Контроль руководителем практики Зачет с оценкой
	- подготовка презентации доклада о результатах прохождения учебной практики	-	4		4	
	- защита отчета		2		2	
	Всего, час	-	72	36	108	Зачет с оценкой

Таблица 2 – Содержание и структура практики для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (этапы) практики (указываются в соответствии с программой).	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)				Формы текущего и промежуточного контроля
		контактная аудиторная (выполнение заданий, консультации)	контактная внеаудиторная (инструктаж, сбор, обработка и систематизация фактического и литературного материала)	иные формы (выполнение производственных функций)	итого	
1	Подготовительный	-	4		4	
2	Исследовательский этап:	-	26	68	94	Контроль руководителем практики
	2.1 Разработка технологической карты стратегического планирования развития изучаемой в выпускной квалификационной работе отрасли или сферы деятельности	-	10	24	34	
	2.2 Оценка действующей организационной структуры администрации муниципаль-	-	8	24	32	

№ п/п	Разделы (этапы) практики (указываются в соответствии с программой).	Содержание работы на практике, в часах (указываются те виды, которые осуществляются при прохождении практики)				Формы текущего и промежуточного контроля
		контактная аудиторная (выполнение заданий, консультации)	контактная внеаудиторная (инструктаж, сбор, обработка и систематизация фактического и литературного материала)	иные формы (выполнение производственных функций)	итога	
	ного образования, качества планирования работы администрации муниципального образования					
	2.3 Анализ кадровой политики администрации муниципального образования, компетенций государственных служащих		8	20	28	
3	Заключительный этап	-	6	4	10	Контроль руководителем практики
	- оформление отчета и материалов по учебной практике	-	2	2	4	
	- подготовка презентации доклада о результатах прохождения учебной практики		2	-	2	Зачет с оценкой
	- защита отчета	-	2	2	4	
	Всего, час	-	36	72	108	Зачет с оценкой

### 9 Требование к форме отчетности по практике. Промежуточная аттестация по итогам учебной практики

Подготовка к проведению практики, общее руководство и контроль за ее прохождением осуществляются руководителем учебной практики от вуза.

*В течение учебной практики обучающийся обязан:*

- строго соблюдать установленные сроки практики;
- выполнять задания в соответствии с программой практики;
- подчиняться всем правилам внутреннего распорядка и техники безопасности, установленным на базе практики;
- в срок подготовить и защитить отчет о результатах учебной практики.

Учебная практика считается завершенной при условии выполнения обучающимся всех требований программы практики.

Аттестация по итогам практики проводится на основании публичной защиты отчета. По итогам положительной аттестации обучающегося выставляется дифференцированная оценка (зачет).

#### Форма отчетности

По итогам прохождения практики обучающийся предоставляет следующие материалы:

1. Дневник прохождения учебной практики. В нем должны быть отражены результаты текущей работы, перечислены выполненные задания.

2. Отчет по учебной практике. В нем должны быть представлены результаты исследований по программе практики, выполненных в соответствии с индивидуальным заданием обучающегося.

Отчет о прохождении учебной практики должен включать в себя:

– титульный лист;

– индивидуальное задание;

– рабочий график (план) прохождения практики;

– Введение. В нем должны быть обозначены вид и тип практики, отражена ее актуальность, что свидетельствует о формировании компетенций, предусмотренных ОП ВО данного направления.

– Основная часть, включает главы. В каждой главе отчета обучающийся представляет выполненные задания по блокам программы практики.

– Заключение. В нем описываются результаты прохождения практики.

– Список источников.

Требования, предъявляемые к оформлению отчета по учебной практике:

– выполнен с использованием компьютера, представлен в распечатанном виде.

Формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал – 1,5 пт; размеры полей: верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см;

## 10 Фонд оценочных средств по учебной практике

### 10.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра *	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
	ОПК-1 Способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности
2	Б1.В.01 Управление эффективностью государственных и муниципальных услуг
2	<i>Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</i>
3	Б1.Б.02 Стратегическое управление
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
4	Б2.В.02.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая)
4	Б2.В.02.04(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
	ПК-1 Владение технологиями управления персоналом, обладание умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач
1	Б1.В.ДВ.03.02 Имидж государственного и муниципального служащего
1	Б1.В.ДВ.03.01 Государственная этика и культура
2	Б1.Б.01 Управленческая экономика
2	Б1.В.10 Планирование и организация работы органа публичной власти
2	<i>Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</i>

3	Б1.В.12 Кадровая политика и кадровый аудит
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-2 Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях	
1	Б1.Б.03 Теория организации и организационное поведение
1	ФТД.В.01 Управление экономическим потенциалом территории
2	Б1.Б.01 Управленческая экономика
2	<i>Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</i>
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-3 Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	
2	Б1.В.02 Местное самоуправление и муниципальный менеджмент
2	Б1.В.10 Планирование и организация работы органа публичной власти
2	<i>Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</i>
3	Б1.В.12 Кадровая политика и кадровый аудит
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-4 Владение способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления	
2	Б1.В.02 Местное самоуправление и муниципальный менеджмент
2	Б1.В.04 Управление инвестиционной деятельностью в муниципальном образовании
2	Б1.В.ДВ.05.01 Программирование и планирование развития территории
2	Б1.В.ДВ.05.02 Планирование в системе государственного и муниципального управления
2	<i>Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков</i>
3	Б1.В.06 Совершенствование системы государственного и муниципального управления
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
4	Б2.В.02.04(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\*Этап формирования компетенции соответствует номеру семестра

## 10.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### Этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<b>ОПК-1 — способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности</b>					
<p><b>Знать:</b> сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования: - методологию разработки проектов и программ в сфере оказания государственных и муниципальных услуг;</p> <p><b>Уметь:</b> Выполнять анализ проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций в сфере оказания государственных и муниципальных услуг. Разрабатывать организационно-экономическую доку-</p>	<p>Несформированные знания основ методологии разработки проектов и программ в сфере оказания государственных и муниципальных услуг; не знает методы организации и планирования работы, а также информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг.</p> <p>Не может использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных</p>	<p>Фрагментарно сформированные знания основ методологии разработки проектов и программ в сфере оказания государственных и муниципальных услуг;</p> <p>Низкий уровень знаний методов организации и планирования работы, а также информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг;</p> <p>Не умеет применять основные методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг.</p> <p>Низкий уровень владения навыками самостоятельно вести разработку и реализацию мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности оказания государственных и муниципальных услуг</p>	<p>Достаточный уровень знания основных методов разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг.</p> <p>С незначительными ошибками умеет выполнять анализ проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций в сфере оказания государственных и муниципальных услуг и разрабатывать организационно-экономическую документацию.</p> <p>Достаточный уровень владения навыками самостоятельно вести разработку и реализацию мероприятий по внедрению прогрессивной техно-</p>	<p>Знает и умеет использовать методы организации и планирования работы, а также информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг;</p> <p>Умеет использовать знания по основным методам разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации в сфере оказания государственных и муниципальных услуг.</p> <p>Демонстрирует устойчивые навыки самостоятельной разработки и</p>	<p>Отчет по практике и вопросы по его защите Кейс-задания</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>ментацию.</p> <p><b>Владеть:</b> Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации работы государственного и муниципального служащего. Организация разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности оказания государственных и муниципальных услуг</p>	<p>услуг.</p> <p>Не способен самостоятельно вести разработку и реализацию мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности оказания государственных и муниципальных услуг</p>		<p>логии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности оказания государственных и муниципальных услуг</p>	<p>реализации мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности оказания государственных и муниципальных услуг</p>	
ПК-1- владение технологиями управления персоналом, обладание умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач					
<p><b>Знать:</b> Формы и методы оценки персонала и результатов их труда <b>Уметь:</b> Определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p>	<p>Не различает формы и методы оценки персонала и результатов их труда; Не умеет определять показатели эффективности работы персонала подразделения</p>	<p>Имеет фрагментарные знания о формах и методах оценки персонала и результатов их труда; Осуществляет применение методов оперативного управления персоналом организации при этом допускает ошибки. Частично владеет</p>	<p>Показывает знания о формах и методах оценки персонала и результатов их труда, но допускает незначительные ошибки. Объективно определяет показатели эффективности</p>	<p>Показывает полное понимание сущности форм и методов оценки персонала и результатов их труда. Умеет определять показатели эффективности</p>	<p>Отчет по практике и вопросы по его защите Кейс-задания</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<b>Владеть:</b> Планирование деятельности подразделения и персонала	ния; Не владеет навыками определения ресурсов для выполнения задач управления персоналом; планирования деятельности подразделения и персонала	навыками определения ресурсов для выполнения задач управления персоналом	работы персонала подразделения, при этом допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов. Может поставить задачи работникам структурного подразделения, определить ресурсы для их выполнения	работы персонала подразделения. Обоснованно проводит определение ресурсов для выполнения задач работникам	
<b>ПК-2 – Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях</b>					
<b>Знать:</b> Отечественную и международную нормативную базу организационно-управленческой работы Методы управления организационными изменениями. Методы организации и планирования работы <b>Уметь:</b> Применять актуальную нормативную документацию в организационно-управленческой деятельности. Оценивать экономическую эффективность организационно-управленческих решений. Использовать методики разработки орга-	Фрагментарные представления об отечественной и международной нормативной базе организационно-управленческой работы, методах управления организационными изменениями.  Фрагментарное применение нормативной документации, составление управленческой отчетности. Отсутствие навыков разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной технологии управления, использованию ре-	Не в полном объеме знает о методах управления организационными изменениями, методах организации и планирования работы. Фрагментарно применяет актуальную нормативную документацию в управленческой сфере, с ошибками может оценивать экономическую эффективность решений, составлять управленческую отчетность, использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации. Слабо владеет навыками организации разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивных технологий управления, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности ее процессов.	Сформированные систематические представления о методах управления организационными изменениями, методах организации и планирования работы. Сформировано умение применять актуальную нормативную документацию в соответствующей области знаний, оценивать экономическую эффективность решений, использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, при этом допускает одну негрубую ошибку. Успешное вла-	Демонстрирует уверенные знания методов управления организационными изменениями, методов организации и планирования работы. В полной мере умеет применять актуальную нормативную документацию по организации управления, оценивать экономическую эффективность решений, составлять управленческую отчетность, использовать методики разработки организационных структур и информационно-	Отчет по практике и вопросы по его защите Кейс-задания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>низационных структур и информационно-управленческих систем.</p> <p><b>Владеть:</b> Организацией разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивных технологий управления, улучшению использованию ресурсов организации для повышения эффективности процессов.</p>	<p>сурсов организации для повышения эффективности ее процессов.</p>		<p>дение навыками организации разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивных технологий управления, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности ее процессов.</p>	<p>управленческих систем инновационной организации.</p> <p>Твердо владеет навыками организации разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивных технологий управления, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности ее процессов.</p>	
<p>ПК-3 - способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями.</p>					
<p><b>Знать:</b> передовой опыт планирования и организации работы органов публичной власти, особенности деятельности конкретных органов публичной власти, их функции и полномочия, стратегические установки функционирования органов публичной власти.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные планы работы</p>	<p>Не знает передовой опыт планирования и организации работы органов публичной власти, особенности деятельности конкретных органов публичной власти, их функции и полномочия</p> <p>Не способен разрабатывать обоснованные планы работы органов публичной власти, выстраивать целесообраз-</p>	<p>Слабые знания передового опыта планирования и организации работы органов публичной власти, особенности деятельности конкретных органов публичной власти, их функций и полномочий</p> <p>Умеет частично разрабатывать планы работы органов публичной власти, выстраивать целесообразную иерархию полномочий и ответственности исполнителей управленческих решений, формировать организационную структуру органа публичной власти, соответствующую его стратегии, целям и задачам, внутренней и</p>	<p>В целом знает передовой опыт планирования и организации работы органов публичной власти, особенности деятельности конкретных органов публичной власти, их функции и полномочия</p> <p>Умеет разрабатывать планы работы органов публичной власти, выстраивать целесообразную иерархию полномочий и ответственности исполнителей управленческих решений, фор-</p>	<p>Показывает высокий уровень знаний передового опыта планирования и организации работы органов публичной власти, особенности деятельности конкретных органов публичной власти, их функций и полномочий.</p> <p>Умеет разрабатывать обоснован-</p>	<p>Отчет по практике и вопросы по его защите</p> <p>Кейс-задания</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>органов публичной власти, выстраивать целостную иерархию полномочий и ответственности исполнителей управленческих решений, формировать организационную структуру органа публичной власти, соответствующую его стратегии, целям и задачам, внутренней и внешней среде его функционирования.</p> <p><b>Владеть:</b> современными методами планирования, методами планирования деятельности органов публичной власти и эффективной реализации плановых мероприятий, навыками распределения функций, полномочий и ответственности между отдельными исполнителями управленческих решений, способностью построения эффективных взаимодействий между ними</p>	<p>ную иерархию полномочий и ответственности исполнителей управленческих решений, формировать организационную структуру органа публичной власти, соответствующую его стратегии, целям и задачам, внутренней и внешней среде его функционирования.</p> <p>Не владеет современными методами планирования, организации деятельности органов публичной власти и эффективной реализации плановых мероприятий, навыками распределения функций, полномочий и ответственности между отдельными исполнителями управленческих решений, способностью построения эффективных взаимодействий между ними</p>	<p>внешней среде его функционирования.</p> <p>Фрагментарно владеет современными методами планирования, организации деятельности органов публичной власти и эффективной реализации плановых мероприятий, навыками распределения функций, полномочий и ответственности между отдельными исполнителями управленческих решений, способностью построения эффективных взаимодействий между ними.</p>	<p>мировать организационную структуру органа публичной власти, соответствующую его стратегии, целям и задачам, внутренней и внешней среде его функционирования.</p> <p>Показывает навыки владеет современными методами планирования, организации деятельности органов публичной власти и эффективной реализации плановых мероприятий, навыками распределения функций, полномочий и ответственности между отдельными исполнителями управленческих решений, способностью построения эффективных взаимодействий между ними.</p>	<p>ные планы работы органов публичной власти, выстраивать целостную иерархию полномочий и ответственности исполнителей управленческих решений, формировать организационную структуру органа публичной власти, соответствующую его стратегии, целям и задачам, внутренней и внешней среде его функционирования.</p> <p>владеет современными методами планирования, организации деятельности органов публичной власти и эффективной реализации плановых мероприятий, навыками распределения функций, полномочий и от-</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
				ветственности между отдельными исполнителями управленческих решений, способностью построения эффективных взаимодействий между ними.	
ПК-4 – владение способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления					
<p><b>Знать:</b> Методы, средства и практику прогнозирования и планирования в области управления территорий</p> <p><b>Уметь:</b> Применять методы и средства прогнозирования и планирования в области управления территориями</p> <p><b>Владеть:</b> навыками обоснования перспектив проведения исследований в области прогнозирования и планирования территорий</p>	<p>Не знает методы, средства и практику прогнозирования и планирования в области управления территориями. Не умеет применять методы и средства прогнозирования и планирования в области управления территориями. Не владеет навыками обоснования перспектив проведения исследований в области прогнозирования и планирования территорий</p>	<p>Имеет представление о методах, средствах и практике планирования в области управления территориями. Применяет методы и средства прогнозирования и планирования в области управления территориями, но допускает грубые ошибки. Слабо сформирован навык обоснования перспектив проведения исследований в области прогнозирования и планирования территорий.</p>	<p>В целом знает методы, средства и практику планирования в области управления территориями. В целом умеет применять методы и средства прогнозирования и планирования в области управления территориями, но допускает незначительные ошибки. В целом владеет навыками проведения анализа новых направлений в области прогнозирования и планирования территорий.</p>	<p>Знает в полном объеме методы, средства и практику планирования в области управления территориями. Умеет применять методы и средства прогнозирования и планирования в области управления территориями. Владеет навыками проведения анализа новых направлений исследований в области прогнозирования и планирования территорий</p>	<p>Отчет по практике и вопросы по его защите Кейс-задания</p>

### 10.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

## Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (зачета с оценкой)

### Компетенция ОПК-1 – Способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности

#### Вопросы на защиту отчета:

1. Чем государственная власть отличается от иных видов власти?
2. Какова сущность общественной власти?
3. Оправданна ли ситуация, при которой народ как единственный источник власти в государстве революционным путем изменяет форму государства?
4. Что следует понимать под захватом власти и присвоением властных полномочий?
5. Были ли в истории России такие примеры?
6. В чем состоит принципиальное различие между государственной властью и властью местного самоуправления?
7. Какие уровни публичной власти вы знаете?
8. Может ли власть быть одновременно общественной и государственной?
9. Согласны ли вы с тем, что исполнительная власть в Российской Федерации занимает ведущее место в системе разделения властей? Мотивируйте свой ответ.

## Кейс-задания

### Кейс №1. Компания по формированию у представителей федеральной власти понимания необходимости сохранения существующей пенсионной системы России

#### *Ситуация*

В 2002 г. по инициативе Минэкономразвития России и при активной поддержке президента РФ В. В. Путина была проведена пенсионная реформа с целью достижения сбалансированности пенсионной системы и повышения уровня пенсий. Благодаря реформе с 2002 г. государственная трудовая пенсия граждан состоит из трех частей — базовой, страховой и накопительной.

Расчет размера пенсии осуществляется по формуле, установленной федеральным законом. Размер базовой части постоянный и устанавливается Правительством РФ. Страховая и накопительная части формируются из взносов, которые за работника перечисляет работодатель в Пенсионный фонд России (ПФР). Объем этих взносов составляет 22% заработной платы. Из них 16% направляются в страховую часть пенсии, остальные 6% — в накопительную. Накопительная часть пенсии формируется у лиц 1967 г. рождения и моложе. Именно наличие накопительной части в структуре пенсии — единственная возможность для российского среднего класса обеспечить себе достойный уровень пенсии в будущем. Дело в том, что накопительный компонент может инвестироваться и тем самым приносить дополнительные средства в счет будущей пенсии. По решению каждого гражданина они передаются в управление государственной управляющей компании Внешэкономбанк, либо одному из негосударственных пенсионных фондов (НПФ), количество которых уже сейчас превысило 100.

Схема, в которой присутствуют распределительная и накопительная части, называется смешанной. Подобная структура пенсии эффективно работает в большинстве развитых стран. В 2011 г. стало понятно, что по истечении 10 лет существования в России накопительного компонента законодательной базы для его нормального функционирования до сих пор не было создано. Накопить на пенсию стало можно, а получить накопленное нельзя, так как не было соответствующего закона, позволяющего это сделать. В то же

время некоторые влиятельные группы (Минздрав России, ПФР и представители социального блока Правительства и Государственной Думы) вместо того, чтобы создать необходимые условия для продуктивной работы накопительного компонента, признали его неэффективным и стали проводить политику его отмены.

Ситуацию усугубил острый дефицит средств бюджета ПФР в 2011—2012 гг.

Перед Минздравсоцразвития России стояла задача обеспечить наличие 1 трлн руб., недостающего для выплат текущим пенсионерам. К тому моменту в накопительной системе было аккумулировано 2,3 трлн руб., которые и вызвали живой интерес у ряда ведомств.

В связи с этим, учитывая нарастающий демографический кризис и огромный дефицит бюджета ПФР, ряд чиновников высказались за ликвидацию накопительного компонента. Ситуация приобрела крайне кризисный характер, назрела необходимость проведения масштабной комплексной коммуникационной кампании *по сохранению накопительного компонента*.

Кампания несла острый социальный характер, поскольку затрагивала интересы широкой аудитории на всей территории России.

Коммуникационная кампания была проведена агентством бизнес-коммуникаций PRinc в интересах Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов (НАПФ) — некоммерческой организации, задача которой — защита интересов входящих в нее 68 НПФ и их вкладчиков.

#### ***Цель и задачи GR-деятельности***

Цель кампании — сформировать у представителей власти мнение в пользу сохранения накопительного компонента пенсии в неизменном виде.

Задачи:

- добиться очевидного перевеса позиции сторонников сохранения накопительного компонента пенсии в СМИ;
- привлечь российских и международных авторитетных экспертов к представлению их позиции в поддержку накопительного компонента;
- на конкретных примерах продемонстрировать высокую эффективность работы негосударственных пенсионных фондов по сравнению с ПФР (государственный пенсионный фонд);
- доступным языком донести угрозу нищенской пенсии в случае отмены накопительного компонента.

#### ***Целевая аудитория***

• Государственные чиновники, принимающие решения на федеральном уровне, представители профильных министерств (Минздравсоцразвития, Министерства экономики, Министерства труда, Министерства финансов).

• Ведущие эксперты, финансисты и экономисты.

#### ***Решения***

Сохранение накопительной части — многоэтапная кампания. В первую очередь, необходимо было создать законодательную базу для эффективной работы накопительного компонента и, как следствие, — предпосылки к его сохранению в структуре пенсии. Затем задачей кампании было сохранение накопительной части в рамках подготовки к новой пенсионной реформе. В связи с этим коммуникационная кампания была спланирована в два этапа.

*Этап 1* (сентябрь — декабрь 2011 г.) — содействие в принятии Государственной Думой РФ Законопроекта № 360-ФЗ «О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений» при использовании GR-технологий в интересах клиента. Закон призван создать механизм выплат накопительной части пенсии гражданам. Нормы закона вводят важные социальные льготы для граждан — наследование пенсии правопреемниками, срочное получение накопительной части пенсии в течение 10 лет.

Отсутствие выплата закона — первый шаг к отмене накопительной части пенсии,

а значит, к лишению россиян возможности обеспечить себе достойную пенсию. Его принятие стало гарантией поддержки накопительного компонента на законодательном уровне, и как следствие, его сохранности.

Минздравсоцразвития России препятствовало принятию законопроекта на этапе его подготовки и внесения его в ГД РФ.

*Этап 2* (январь — декабрь 2012 г.) — кампания по сохранению накопительного компонента в структуре пенсии в рамках готовящейся новой пенсионной реформы.

Минтруда России подготовило проект «Стратегии развития пенсионной системы России до 2030 года», полностью ликвидирующий накопительный компонент пенсии.

В рамках подготовки стратегии кампании была изучена история российской пенсионной реформы. Также были проведены анализ информационного поля и исследование мнений ведущих аналитиков, экспертов и журналистов в отношении сохранения накопительной части пенсии.

Основные направления работы:

- определение информационных противников;
- определение агентов влияния (СМИ и блогеры, общественные организации, российские и зарубежные финансовые сообщества);
- написание ключевых тезисов кампании;
- привлечение влиятельных сторонних спикеров;
- расширение пула общественных, деловых и финансовых институтов, поддерживающих кампанию;
- формирование единой информационной политики, координация медиа-активности участников кампании;
- участие представителей пула в публичных мероприятиях на тему накопительного компонента;
- работа с ключевыми федеральными СМИ (организация публикаций и сюжетов на тему российской пенсионной системы и накопительного компонента на радио и ТВ, в российских печатных и онлайн СМИ, организация интервью экспертов в печатных СМИ, авторские статьи экспертов в печатных СМИ);
- работа с блогерами;
- работа в социальных сетях (создание и поддержка официальной страницы НАПФ в социальной сети Facebook);
- работа с корпоративными изданиями фондов.

***Итоги работы в цифрах:***

- 3100 публикаций в ведущих федеральных деловых и общественно-массовых СМИ;
- 80 первых полос;
- 40 сюжетов и 5 часовых программ на ТВ;
- 15 сюжетов и 10 часовых программ на ведущих радиостанциях;
- 32 мероприятия с участием ведущих СМИ;
- 37 информационных материалов разработано для СМИ;
- 12 лояльных сторонних спикеров — авторитетных экспертов в области экономики, политики и пенсионного обеспечения.

***Результаты***

*Этап 1* — Федеральный закон от 30.11.2011 № 360-ФЗ «О порядке финансирования выплат за счет средств пенсионных накоплений» был принят ГД РФ во втором и третьем чтениях в свой последний рабочий день 23 ноября 2011 г.

*Этап 2* — Президент РФ В. В. Путин 14 ноября 2012 г. поддержал сохранение накопительного компонента пенсии в полном объеме для граждан, доверивших свои накопления НПФ: «В целом накопительная система не только заработала, но и показала, что имеет перспективы развития. Мы должны предоставить гражданам право выбора. Да и для рынка, полагаю, это будет неплохим сигналом. Имею в виду возможность продолжения и

экономическую целесообразность продолжения деятельности соответствующих финансовых структур, работающих в этой сфере, в пенсионной сфере» — заявил он.

Россияне получили возможность выбора — либо сохранить полный существующий объем своей накопительной части (6%), либо сократить этот взнос до 2%, направив оставшиеся 4% в распределительную часть.

Проект вошел в шорт-лист Национальной премии в сфере общественных связей «Серебряный Лучник» за 2013 г.

#### **Вопросы и задания к кейсу**

1. Перечислите все основные субъекты и объекты GR в данном кейсе.
2. Каков, на ваш взгляд, главный итог GR-деятельности в данном конкретном случае?
3. Подготовьте аналитическую справку, касающуюся ситуации с накопительной частью пенсии россиян в момент вашего обращения к данному кейсу. Необходимо ли Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов предпринимать новые усилия в сфере взаимодействия с органами государственной власти?

### **Кейс №2. GR-сопровождение тендера на сооружение АЭС «Белене» в Болгарии**

#### ***Ситуация***

В Болгарии в 2006 г. был объявлен тендер на достройку АЭС «Белене» общей мощностью 2000 МВт. По мнению собственных GR-специалистов, российская компания ЗАО «Атомстройэкспорт» (ЗАО АСЭ) имела реальные перспективы принять участие в работах по завершению строительства АЭС.

Это было связано с отсутствием в восточноевропейских странах конкурентоспособной национальной промышленности, за исключением чешских предприятий, обладавших достаточными производственными мощностями: в 1970-е гг. им была передана советская технология производства основных компонентов ядерных реакторов типа ВВЭР. Поэтому, изучив ситуацию, Россия решает принять участие в тендере на сооружение АЭС «Белене» в Болгарии. В тендере «Атомстройэкспорт» участвовал вместе с зарубежными партнерами — французской компанией Areva NP и франко-германским концерном Siemens. Главным конкурентом «Атомстройэкспорта» выступила чешская компания Skoda Allianz в партнерстве с американской компанией Westinghouse.

#### ***Проблемы:***

Российская компания вступила в тендер в непростой для Болгарии ситуации - по требованию ЕЭС были закрыты два блока АЭС «Козлодуй», что не только отделяло Болгарию от статуса ведущего поставщика электроэнергии на Балканах, но и не позволило в достаточном объеме обеспечивать собственные нужды этой страны в электроэнергии.

Любая деятельность, связанная с атомной энергетикой всегда связана с политической деятельностью и различные политические силы использовали этот проект в качестве основного элемента своего позиционирования — представляя его как в позитивном, так и в негативном ключе, в зависимости от своей политической программы.

Болгарские СМИ перед началом тендера в недостаточном объеме владели информацией о деятельности ЗАО АСЭ.

Все это осложняло работу компании.

#### ***Цель GR-деятельности***

Основной целью проекта было GR-сопровождение участия российской компании в тендере на сооружение АЭС в Болгарии. И блок GR стал в этой работе основным. Однако без эффективного информационного сопровождения это направление не было использовано в полной мере. В связи с этим было решено сформировать эффективную PR-программу и постоянно формировать и поддерживать информационное поле вокруг проекта. Это позволяло постоянно контролировать процесс наполнения информационного пространства и эффективно управлять информацией во внешней среде в отношении проекта.

### ***Основные целевые аудитории***

Законодательная и исполнительная власть страны.

Профессиональное сообщество.

СМИ.

Посольство в Болгарии.

Российские компании на болгарском рынке (Газпром, Лукойл, РАО ЕЭС и т.д.

Партнеры ЗАО АСЭ по сооружению АЭС «Белене».

Общественные организации Болгарии – «зеленые» и другие экологические организации, молодежные движения и т.д.

Конкуренты ЗАО АСЭ.

Сотрудники ЗАО АСЭ.

Общественное мнение

### ***Решение***

Был проведен анализ ситуации публичного пространства Болгарии и выявлены его основные характеристики.

1. Основные СМИ сосредоточены в Софии, которая является центром информационного и политического влияния.

2. Общественные организации и движения напрямую связаны с политическими кругами.

3. Власть ориентирована на общественное мнение, формируемое СМИ.

4. Одно из главных событий – вступление Болгарии в ЕС (ориентир на Европу).

5. «Зеленые» активны и представляют значимую силу.

6. Проект «Белене» воспринимается как национальный проект.

7. Активно обсуждается тезис экспансии российских технологий.

8. Российские технологии позитивно воспринимаются со стороны профессионального сообщества.

9. В информационном пространстве представлены многочисленные европейские энергетические компании, которые задают планку в

позиционировании и формировании восприятия ЗАО АСЭ.

10. PR и рекламная деятельность конкурентов стабильна.

Решено было использовать весь спектр технологий и инструментов из арсенала PR и GR.

1. Взаимодействие со СМИ (блок media relations).

Наполнение максимальным количеством позитивных публикаций о деятельности ЗАО АСЭ за счет использования информационных поводов. Формат публикаций – новости, аналитические статьи, интервью с представителями ЗАО АСЭ и лидерами мнений.

Отслеживание резонанса (оперативная обратная связь) исходя из складывающейся политической и экономической ситуации в стране.

Поддержание неформальных контактов с журналистами.

Организация систематических брифингов, пресс-ланчей и пресс- конференций в Софии и Москве.

2. Организация продвижения ЗАО АСЭ в сети Интернет.

3. Организация специальных событий и участие в мероприятиях (блок eventmanagement)

Организация презентаций, круглых столов, конференций, PR-акций и т.д.

Участие в значимых мероприятиях в качестве соорганизаторов или участников.

Организация и проведение лекций и семинаров для представителей профессионального сообщества в Болгарии.

Участие в выставках.

Организация неформальных встреч с журналистами.

Организация пресс-туров на АЭС, сооружаемые ЗАО АСЭ.

4. Взаимодействие с органами власти – блок GR.

Организация встреч с политическими лидерами Болгарии и России исходя из конкретных информационных поводов.

Взаимодействие с пресс-секретарями органов законодательной и исполнительной власти.

Работа с лидерами мнений.

Привлечение политических лидеров России и Болгарии к участию в мероприятиях ЗАО АСЭ.

Использование лоббистских возможностей в Болгарии и ЕС.

5. Организация деятельности КСО ЗАО АСЭ.

Выбор наиболее эффективной темы спонсорства ЗАО АСЭ.

Участие в государственных программах Болгарии.

Создание фонда поддержки инициатив инновационных технологий в энергетике.

Участие в экологических программах.

Разработка программ для детей и юношества.

Внедрение корпоративной социальной отчетности ЗАО АСЭ.

### **Результаты**

В течение 17 месяцев тендерная комиссия подробно изучила представленные предложения от двух финалистов-участников тендера – ЗАО «Атомстройэкспорт» и компании «Шкода-Альянс». В октябре 2006 г. главный исполнительный директор Национального электрического комитета Болгарии на пресс-конференции в Софии официально объявил результаты тендера на сооружение АЭС «Белене». Победителем тендера стала российская компания ЗАО АСЭ.

Проект АЭС «Белене» был крупнейшим проектом российско-болгарского сотрудничества и имел ключевое значение для развития экономики Болгарии.

Поэтому к нему было постоянно приковано внимание болгарских журналистов, общественности, политических кругов, экспертов и представителей других целевых аудиторий.

### **Вопросы и задания к кейсу**

1. Какова основная целевая аудитория проекта? Обоснуйте ответ.
2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали, прежде всего, с оценкой на результат?
3. Кто мог бы вступить в этом проекте в качестве «лидера мнений» и как бы вы их использовали в работе?
4. Каким, по вашему мнению, был основной инструмент продвижения проекта?
5. Придумайте основной слоган для проекта.

## **Кейс №3. GR-сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС в Китае**

### ***Ситуация***

Основными участниками мирового рынка ядерных технологий являются крупные транснациональные компании (ТНК) США, Франции и России. Это один из немногих высокотехнологичных рынков, где доля России приходится завоевывать в жесткой конкурентной борьбе. Ядерные технологии – не только дорогостоящий и наукоемкий рынок, но и объект «большой политики».

Конкуренты пытаются вытеснить Россию с ее традиционного рынка – поставок ядерного оборудования и топлива на АЭС, ранее построенных бывшим СССР в Болгарии, Венгрии, Финляндии, Чехии и Словакии.

В Восточной и Центральной Европе возрос интерес к развитию атомной энергетики. Прежде всего, это связано с весьма существенным повышением цен на органические энергоносители. Российские компании имеют реальные перспективы принять участие в работах по сооружению АЭС во многих странах.

ЗАО «Атомэкспорт» - ведущая российская компания, сооружающая атомные электростанции за рубежом. В начале 1998 г. эта компания заключила контракт с Цзянсуской

ядерной энергетической корпорацией (JNPC-Китай) приступила к сооружению Тяньваньской АЭС - основному проекту Атомстройэкспорта и самому важному проекту российской атомной отрасли за рубежом за последние 10 лет. Он позволил сохранить российское атомное энергомашиностроение и обеспечил тем самым базу для дальнейшего развития атомной энергетики.

Коммуникационное сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС в Китае стало одним из значимых GR-проектов ЗАО «Атомстройэкспорт».

### ***Цели GR-деятельности***

Любая деятельность, сопряженная с сооружением АЭС, связана с прямым взаимодействием с Правительством России и др. стран – заказчиков или партнеров по строительству АЭС. Поэтому блок GR в компании – один из важных, поддерживающих основную деятельность направлений.

Ключевыми целями взаимодействия с органами власти для компании признаются содействие выполнению контрактных обязательств компании, обеспечение комфортной деятельности по реализации проектов по сооружению АЭС в различных странах присутствия компании – Китае, Индии, Иране, Болгарии и формирование условий для увеличения портфеля заказов по сооружению АЭС за рубежом.

В связи с этим и GR-деятельность в компании разделена на несколько направлений.

1. Долгосрочная GR-деятельность, нацеленная на развитие отношений со странами, планирующими сооружение АЭС.

2. Долгосрочная GR-деятельность, обеспечивающая успешную реализацию уже существующих проектов компании.

3. Краткосрочная GR-деятельность, предполагающая участие и победу в тендерах на сооружение АЭС.

Работа по выстраиванию отношений с правительствами зарубежных стран, в которых строятся атомные станции, правительственными структурами, международными ассоциациями и организациями начинается задолго до начала сооружения станции. Без активного взаимодействия с органами государственной власти России невозможно осуществление проектов по сооружению АЭС ни в России, ни за рубежом.

Инициирование сооружения АЭС осуществляется правительством стран-заказчиков и регламентируется межправительственными соглашениями России и стран-заказчиков.

В связи с этим возникает необходимость быть в постоянном контакте с правительственными структурами, органами законодательной власти, дипломатическими организациями – посольствами, торгово-промышленными палатами стран, а также политическими организациями России и др. стран.

### ***Целевые аудитории***

1. Правительство РФ.

2. Органы исполнительной власти России – Минэнерго России, Министерство экономического развития, Министерство промышленности и торговли, Министерство иностранных дел и т.д.

3. Органы законодательной власти России и зарубежных стран.

4. Правительства стран присутствия компании.

5. Представители международных организаций в атомной и энергетической сферах.

6. Профессиональное сообщество России и зарубежных стран.

7. Представители СМИ.

8. Компании-партнеры по сооружению АЭС.

9. Независимые эксперты в России и за рубежом.

10. Сотрудники компании.

### ***Решения***

Коммуникационное сопровождение сооружения Тяньваньской АЭС включало в себя полный комплекс работ по формированию информационного поля вокруг проекта, вовлечению в реализацию проекта представителей компаний-партнеров, профессионального

атомного сообщества, правительств двух стран, членов ГД РФ, основных представителей СМИ в разных странах.

Целью проекта стало обеспечение узнаваемости проекта Тяньваньской АЭС на уровне населения и органов государственной власти двух стран, а также максимальное распространение информации о новых российских технологиях сооружения АЭС на уровне правительств и профессиональных сообществ различных стран для дальнейшего продвижения российских атомных технологий в мире.

Основная сложность при позиционировании проекта заключалась в незначительном количестве информационных поводов, интересных СМИ.

Сооружение Тяньваньской АЭС воспринималось СМИ как технический проект.

Необходимо было привлечь внимание к проекту за счет его представления как события, принципиально важного для России, оказывающего прямое влияние на ее экономику и геополитические интересы страны на разных рынках, а также обозначить значимость и влияние для развития всей атомной энергетики. Это сразу привлекло внимание СМИ. С тех пор любая новость об этом проекте представлялась и воспринималась в контексте реализации интересов России на зарубежных рынках. Этот месседж помог и при позиционировании проекта на уровне правительств двух стран.

#### ***Основной тезис:***

Тяньваньская АЭС, построенная ЗАО «Атомстройэкспорт» - первая после длительного перерыва атомная станция, воздвигнутая Россией за рубежом. За последние 10 лет до этого ни одна другая страна за рубежом атомные станции не строила. Проект сооружения Тяньваньской АЭС в Китае имеет колоссальное экономическое и социальное значение для России. Сдача этого сооружения в промышленную эксплуатацию является национальной победой российских атомных технологий. Это убедительное доказательство востребованности российских атомных технологий за рубежом, которое будет способствовать укреплению позиций России в мире.

#### ***Сложности реализации проекта:***

1. Ограниченность времени. За один год необходимо было успеть сформировать позитивное мнение о проекте, что представляло реальную сложность из-за минимального количества информации о Тяньваньской АЭС в СМИ. Это осложняло не только позиционирование проекта, но и восприятие значимости проекта на уровне органов государственной власти России, Китая и других стран.

2. Недостаточное финансирование проекта. Финансовые ресурсы были выделены только на разработку презентационных материалов о сооружении Тяньваньской АЭС (производство и печать буклетов на разных языках) и на организацию четырех пресстугов на этот объект.

3. Отсутствие необходимого объема информации в СМИ о Тяньваньской АЭС и отсутствие каких бы то ни было информационных носителей с информацией о АЭС. Пришлось начинать проект с нуля. Целевые аудитории не владели информацией о проекте сооружения данной АЭС, не понимали особенностей проекта и даже не догадывались о его значении для России.

4. Неадекватное восприятие необходимости PR-поддержки проекта на уровне некоторых основных спикеров, которых предполагалось привлечь к проекту. В процессе реализации проекта была сформировано новое мнение у основных спикеров о необходимости PR-сопровождения сооружения Тяньваньской АЭС, обеспечена эффективная коммуникация. Реализация проекта проходила в несколько этапов, использовались все средства из арсенала PR и GR. Коммуникационные инструменты в реализации проекта выбирались исходя из конкретных задач на каждом этапе развития проекта.

На первом этапе реализации проекта был произведен анализ информационного поля в Китае и России. В итоге выяснилось, что имеющегося в публичном пространстве объема информации о Тяньваньской АЭС абсолютно недостаточно для формирования мнения о проекте. Кроме того, тон публикаций не соответствует статусу проекта, отсутствует связ-

ка с именем компании «Атомстройэкспорт», реализующий этот проект. На начальном этапе одной из главных задач стало максимальное наполнение информацией СМИ. С учетом того, что не все эксперты были готовы давать комментарии в СМИ, информационные потоки носили односторонний характер и исходили в основном от пресс-службы ЗАО АСЭ. На данном этапе были сформированы ключевые каналы коммуникации для всех целевых аудиторий, вовлеченных в проект и основных тезисов для них.

Наиболее важные инструменты коммуникации – пресс-релизы, статьи, подготовленные пресс-службой, интервью со спикерами (в основном с руководством компании) и независимыми экспертами отрасли. В число экспертов вошли также представители органов государственной власти двух стран, что позволило не только обеспечить поддержку проекта в масс-медиа, но и наполнить представителей власти информацией о передовых российских атомных технологиях. Было обеспечено инициирование экспертных комментариев и «утечек» в СМИ.

На втором этапе реализации проекта ситуация начала существенно меняться. Количество информации о Тяньваньской АЭС в информационном пространстве возрастало, тем привлекла внимание журналистов, стали появляться аналитические публикации корреспондентов. Инициативы об организации интервью стали уже исходить от журналистов, причем спикерами становятся уже не только руководители компаний, но и независимые эксперты, технические специалисты, инженеры. К каждому информационному поводу организуется пресс-конференция. Журналисты получают пресс-киты с необходимой информацией о проекте.

Разрабатываются печатные материалы по теме проекта (буклеты, презентации, карты и т.п.), которые распространяются на уровне всех целевых аудиторий.

На третьем и четвертом этапах развития проекта активно используется весь спектр коммуникационных инструментов:

media relations (пресс-релизы, анонсы, новости, информационные сообщения, заявления, комментарии, «утечки» в СМИ, интервью, аналитические публикации и т.д.;

event-management (организация мероприятий с заказчиками, журналистами, партнерами);

разработка рекламной продукции по теме Тяньваньской АЭС и презентация на мероприятиях;

выставки и статусные мероприятия в России и в Китае;

работа с экспертами из атомного пула, с представителями политических структур и правительственных кругов России и Китая;

**Пресс-кит, медиа-кит** (англ. *press kit* — комплект для прессы, англ. *media kit*) — это комплект нескольких текстовых, аудио и визуальных документов, в которых содержится подробная информация о проекте, организации или событии.

прямые коммуникации с представителями компании CNNC страны-заказчика, членами Правительства Китая, представителями журналистского пула разных стран.

В течение одного года в процессе реализации проекта PR-сопровождения Тяньваньской АЭС были использованы следующие инструменты:

1) Подготовлено и распространено более 100 пресс-релизов и новостей о Тяньваньской АЭС;

2) Подготовлено и опубликовано более 20 комментариев от имени специалистов компании и независимых экспертов;

3) Разработано пять презентаций о проекте Тяньваньской АЭС для демонстрации на уровне разных целевых аудиторий ( в том числе на уровне правительства стран);

4) Подготовлено пять буклетов о Тяньваньской АЭС на русском, английском, китайском, вьетнамском языках;

5) Разработано более 10 пресс-китов для журналистов;

6) Организовано более 20 интервью с сотрудниками ЗАО АСЭ и партнерами по теме Тяньваньской АЭС.

- 7) Организовано и проведено восемь пресс-конференций и брифингов в Москве, Санкт-Петербурге, Пекине и Ляньюньгане (Китай);
- 8) Организовано четыре пресс-тура российских и зарубежных журналистов на Тяньваньскую АЭС;
- 9) Организовано участие компании в нескольких выставках и конференциях в России и Китае;
- 10) Организовано участие представителей компаний в заседаниях межправительственных комиссий.

### **Результаты**

В процессе реализации проекта были достигнуты все обозначенные цели.

Мониторинг показал, что количество информации о проекте в публичном пространстве увеличилось более чем в 20 раз, изменилось восприятие проекта со стороны органов государственной власти. Завершающее мероприятие – церемонии пуска станции – стала одним из главных событий Китая. Церемония пуска состоялась с участием премьер-министра Китая, посла РФ, представителей Правительства России. После этого правительством Китая было принято решение о заключении новых контрактов на сооружение дополнительных блоков Тяньваньской АЭС.

Кроме того, проект сооружения этой АЭС стал и до сих пор остается ключевым элементом позиционирования российской атомной отрасли за рубежом, что позволило значительно нарастить портфель заказов на сооружение АЭС в разных странах. Проект награжден дипломом Национальной премии в сфере общественных связей «Серебряный Лучник».

### **Вопросы и задания к кейсу**

1. На ваш взгляд, какова основная целевая аудитория проекта? Обоснуйте ответ.
2. Почему проект реализации Тяньваньской АЭС был одним из важнейших проектов страны?
3. Каким образом государство принимало участие в этом проекте?
4. Какой главный инструмент позиционирования использовался в этом проекте?
5. Придумайте основной месседж для продвижения данного проекта.

**Компетенция ПК-1- владение технологиями управления персоналом, обладание умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач**

### **Вопросы на защиту отчета**

1. Раскройте понимание термина «государственная служба».
2. Изложите основные принципы и ценности современной российской государственной службы.
3. Назовите основные подходы к изучению государственной службы.
4. Перечислите основные этапы развития института государственной службы в России.
5. Дайте характеристику основным моделям организации государственной службы в России и за рубежом.
6. Назовите и дайте характеристику моделям государственной гражданской службы.
7. Перечислите основные показатели эффективности работы государственных органов.
8. Дайте концептуальное представление структуры системы управления эффективностью и результативностью.
9. Какие перспективы Вы видите на гражданской службе?

10. Дайте сравнительную характеристику развитию гражданской службы в России и за рубежом.
11. Дайте определение понятию «государственный гражданский служащий».
12. Перечислите права государственного гражданского служащего.
13. Какие обязанности государственных служащих определены законодательству?
14. Перечислите ограничения, связанные с осуществлением государственной гражданской службы.
15. Что строго запрещается государственному гражданскому служащему?
16. Назовите требования к служебному поведению государственных гражданских служащих.
17. Дайте характеристику основным компонентам административной этики.
18. В чем заключается сущность модели управленческой компетентности руководителей на государственной службе?
19. Что такое «конфликт интересов» и как его урегулировать на государственной службе?
20. Перечислите сферы применения законодательных актов, относящихся к этическим аспектам государственной службы.

## Кейс-задание

### Кейс-1

#### Цель.

Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития. Задание.

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу.

Таблица - Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

#### Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.
4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

### Кейс 2.

#### Цель.

Отработать навыки анализа существующих в организации норм поведения.

#### Задание.

1. Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу.

2. Приведите примеры норм, существующих в ваших организациях или известных вам, которые отличаются от названных.

Таблица - Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

#### *Виды норм*

1. Качество – главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

### **Компетенция ПК-2 – Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях**

#### **Вопросы для защиты отчета по практике:**

1. Перечислите основные направления кадровой политики в организации.
2. Кто должен осуществлять кадровую политику в организации, и каким образом?
3. Какие кадровые документы помогают осуществлять кадровую политику в организации?
4. Назовите порядок поступления на муниципальную службу.
5. Что такое кадровый резерв, и как он формируется в органах государственной власти?
6. Какие и зачем проводятся кадровые конкурсы в органах государственной власти?
7. Определите необходимость проведения и сущность кадрового аудита в организациях.
8. Перечислите способы формирования сплоченного коллектива в организации.
9. Укажите способы определения кадрового потенциала работника в организации.
10. Перечислите виды кадровой деятельности, повышающие кадровый потенциал персонала в организации.

- 11 Какие, на Ваш взгляд, способы мотивации повысят производительность труда работника?
- 12 Перечислите факторы, влияющие на трудовую мотивацию конкретного работника.
- 13 В чем заключается особенность мотивации персонала в системе государственной службы?
- 14 Перечислите приоритетные сферы взаимодействия институтов гражданского общества и органов государственной власти и местного самоуправления.

## **Кейс-задания**

### **Кейс №4. Лоббирование как инструмент продвижения регионального инвестиционного проекта**

#### ***Ситуация***

Анализируемый проект был реализован в рамках программы «Развитие агропромышленного комплекса области N». Основанием для начала работы по разработке такой программы и реализации инвестиционных проектов на территории региона явилось Поручение Губернатора области N от 27 июня 2009 г.

Основные задачи разработки Программы: ликвидация дефицита производства свежих натуральных продуктов – мяса, молока, свежих овощей; развитие агропромышленной отрасли региона; необходимость повышения эффективности бюджетных расходов.

Реализация программы осуществлялась через конкретные проекты в области агропромышленного сектора.

Одним из таких проектов является проект под названием «Расширение и строительство производственных помещений для увеличения производства и реализации сельскохозяйственной продукции, а также перерабатывающих цехов по переработке мяса и молока. Строительство жилья для специалистов сельского хозяйства».

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

Общая стоимость проекта – 552 млн. руб.;

Собственные средства предприятия-инвестора – 92 млн. руб. (доля собственных средств в проекте – 20%);

Заемные средства – кредит 46 - млн.руб. (доля заемных средств в проекте 80%);

Основные препятствия, способные помешать реализации проекта:

Непредоставление кредита.

Невыделение региональных субсидий по процентной кредитной ставке.

#### ***Цели и задачи лоббистской деятельности***

Для успешной реализации проекта главная цель – получение одобрения (согласования) самого проекта на федеральном и региональном уровнях, от которого зависит получение кредитных ресурсов банка.

При согласовании в органах государственной власти и получении кредитной линии технические вопросы (строительство, закупка поголовья, приобретение необходимого оборудования) – обычная техническая работа, с которой предприятие способно справиться.

Основные задачи лоббирования проекта лежали в межведомственной плоскости, в области взаимодействия государственных организаций, ведомств и органов власти с другими государственными организациями, ведомствами и органами власти (Government -to-Government).

Продвижение инвестиционного проекта в агропромышленном секторе экономики можно в данном случае рассматривать как «аграрное лобби» со стороны органов исполнительной власти субъекта РФ. «Лоббисты» в лице представителей региональной власти способствуют отраслевым предприятиям в получении выгодных государственных заказов, кредитов, льгот, благоприятных условий коммерческой деятельности.

Поэтому задачами «регионального аграрного лобби» было продвижение проекта

именно в Министерстве сельского хозяйства РФ и правительстве региона. Необходимо было не только доказать целесообразность, актуальность проекта, но и предоставить финансовое обоснование проекта – «где в бюджете региона эти деньги, откуда их можно взять».

С учетом специфики работы вышеуказанных органов власти, если «документу не приделать ноги» и не пройти все этапы согласования, то проект и красочную презентацию к нему можно «положить пылиться на полку». Когда проект получает одобрение на самом высоком уровне, это не значит, что теперь все решено. Огромное количество «одобренных инициатив» пропало только потому, что заинтересованная сторона – «инвестор» - доверился незаинтересованной стороне – «исполнителю».

#### ***Целевая аудитория и ожидаемые результаты от каждой из них***

1. Министерству сельского хозяйства РФ – одобрение проекта на комиссии, согласование процентной ставки софинансирования, что является «сигналом» для банка к заключению соглашения о выделении кредита.

2. Региональное правительство – одобрение проекта, подписание соглашения о субсидировании процентной ставки по кредиту со стороны регионального правительства, поддержка при согласовании бюджета комитета в парламенте региона.

3. Комитет сельского хозяйства и продовольственного рынка области N - одобрение проекта, разработка и утверждение целевой программы, расчет субсидий, поддержка в правительстве и парламенте, участие в переговорах с банками.

4. Региональный парламент – работа отдельно с каждой фракцией, для согласования проекта и бюджета комитета, вынесение вопроса на обсуждение на заседании парламента, обоснование бюджетных средств, выделяемых на развитие агропромышленного сектора экономики. Самое главное в этом процессе, - не стать «разменной монетой» в политической межфракционной борьбе.

5. Муниципальное образование – земельные вопросы и коммуникации, краеугольные камни любого начинания, непосредственно на территории.

6. Банки – переговоры с несколькими банками параллельно, для «выторговывания» наиболее льготных условий кредитования. Они заинтересованы в расширении кредитного портфеля, наша задача – отстоять свои интересы.

7. Группы влияния – конкуренты на рынке производства сельхозпродукции, торговые сети, перекупщики продукции, поставщики из других регионов.

8. Важно было также заручиться поддержкой общественности и продемонстрировать корпоративную социальную ответственность. Необходимо принять участие в программах, реализуемых на территории региона – «Наш хлеб», «Школьное молоко» и т.д., что повышает уровень лояльности органов государственной власти и местного населения, способствует росту нематериальных активов компании-инвестора.

#### ***Этапы регионального отраслевого лоббирования***

Информационно-аналитический этап:

1) федеральная повестка – Национальная программа «Развитие сельского хозяйства РФ»;

2) подготовка материалов по состоянию сельского хозяйства в регионе за последние 10 лет;

3) SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, угрозы и возможности).

Интеграция в работу органов государственной власти:

1) Работа в Комитете сельского хозяйства и продовольственного рынка области N;

2) Работа группы приглашенных и местных экспертов.

Внесение изменений в региональное законодательство и подготовка стратегических концепций:

1) подготовка предложений для внесения в «Стратегический план развития региона до 2025 г.»;

2) подготовка региональной долгосрочной целевой программы «Развитие сельского

хозяйства до 2025 г.»;

- 3) подготовка целевых программ – краткосрочных и среднесрочных;
- 4) подготовка «Стратегии продовольственной безопасности»;
- 5) участие в международных региональных форумах и выставках.

Поиск внешних стейкхолдеров:

- 1) федеральный и региональный уровни ОГВ;
- 2) муниципальные образования;
- 3) профессиональные отраслевые группы и союзы;
- 4) энергоснабжающие организации.

5) время, затраченное на реализацию данного проекта (работа по конкретному направлению), составляет 7 мес. Этому предшествовал этап подготовки, который длился 5 мес. И включал в себя анализ ситуации в отрасли и подготовку ряда документов для обоснования Программы «Развитие агропромышленного комплекса области N».

### **Результаты**

Основные задачи реализации проекта были выполнены:

- проект одобрен и поддержан Минсельхозом;
- утвержден на региональном уровне;
- получены кредитные средства.

### **Вопросы и задания к кейсу**

1. В чем заключается лоббистская деятельность применимая к данному проекту? Обоснуйте ответ.
2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали, прежде всего, с оценкой на результат?
3. Каким, по вашему мнению, был основным инструментом продвижения проекта?
4. Каким образом государство принимало участие в этом проекте?
5. Какой главный инструмент позиционирования использовался в этом проекте?

**Компетенция ПК-3 - способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями**

### **Вопросы для защиты отчета по практике:**

- 1 Обоснуйте инструменты стратегического планирования научно-технического и инновационного развития.
- 2 Обоснуйте инструменты стратегического планирования национальной безопасности.
- 3 Обоснуйте инструменты стратегического планирования внешнеэкономической деятельности.
- 4 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития образования.
- 5 Обоснуйте инструменты стратегического планирования молодежной политики.
- 6 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития здравоохранения.
- 7 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития культуры и искусства.
- 8 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития физкультуры и спорта.
- 9 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития жилищно-коммунального хозяйства.
- 10 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития промышленного производства.

- 11 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития торговли (потребительского рынка).
- 12 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития транспортного комплекса.
- 13 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития сельского хозяйства.
- 14 Обоснуйте инструменты стратегического планирования развития малого предпринимательства.
- 15 Обоснуйте инструменты стратегического планирования туризма.

### **Кейс-задания**

#### **Кейс №5. Усилия табачных компаний по работе над отдельными положениями проекта ФЗ «О защите здоровья населения от последствий потребления табака»**

##### ***Ситуация***

Лоббизм в табачной индустрии претерпел существенные изменения за последние 20 лет и стал одним из наиболее цивилизованных и законопослушных. Интересно, что табачному лобби противостоит сильное антитабачное движение, которое имеет серьезное финансирование как со стороны государств, так и большого количества различных неправительственных фондов, технологиями для достижения целей которых являются:

гранты местным НКО;

обучение НКО тактикам и стратегиям проведения успешных кампаний с использованием приемов прямого лоббирования, открытые письма и петиции, работа в социальных сетях, акции протеста, социальная реклама, суды.

На протяжении длительного времени Россия стояла в стороне от мировых табачных баталий. Когда в США шли суды против ведущих табачных компаний, Россия с радостью привлекала в страну лидеров табачной индустрии как желанных инвесторов, которые напоминали кузницу кадров не только по подготовке специалистов по GR, но и по другим специальностям – финансы, логистика, качество, современное производство, инженерия, охрана труда и др.

Со временем экономика РФ окрепла и в октябре 2010 г. была подписана «Концепция по противодействию потреблению табака», а ответственным министерствам поручили проработать соответствующие нормативные акты, а в августе 2011 г. Министерство здравоохранения и социального развития РФ разослало на согласование в другие ведомства самый жесткий в мире антитабачный проект ФЗ «О защите здоровья населения от последствий потребления табака», который должен был вступить в силу с 1 января 2012 г. В результате законопроект привел к тому, что бизнесу табачных компаний стало сложнее выживать.

Отметим, что многие спорные законопроекты в нашей стране вносятся на рассмотрение в период отпусков и праздников – в расчете на то, что общественность не заметит и проект «пройдет тихо» и «без лишнего шума» все стадии согласования и утверждения. Вместо сезона отпусков для GR-специалистов наступила жаркая пора тяжелой и кропотливой работы, которая велась более года. Ситуация осложнялась еще тем, что антитабачная коалиция упорно боролась за свой вариант законопроекта и проводила различные акции в средствах массовой информации, социальных сетях и на улицах, пытаясь перевести дискуссию из правового и экономического поля в разряд эмоциональных дебатов, где «на кону стоит здоровье нации».

##### ***Цели и задачи GR-деятельности***

Цель стратегии по работе с органами власти заключалась в том, чтобы продемонстрировать государственным деятелям, принимающим решения, что законопроект является популистским, вступает в противоречие с другими нормативными актами, наносит ущерб экономике страны, убивает малый бизнес, нарушает права совершеннолетних курильщиков, лишает благотворительной помощи социально незащищенные слои населе-

ния, но не решает задачу улучшения здоровья нации, а создает лишь почву для процветания коррупции.

Дополнительной целью было бы создание общественного мнения, которое бы выражало недовольство предлагаемым законопроектом и давало основания чиновникам выступать с критикой этого законопроекта.

**Целевая аудитория:**

Министерство здравоохранения РФ  
Министерство финансов РФ  
Министерство экономического развития РФ  
Министерство промышленности РФ  
Федеральная антимонопольная служба  
Федеральная таможенная служба  
Государственная Дума РФ  
Премьер-министр РФ  
Президент РФ.

**Решения**

*Стратегия.* Компанией «Филип Моррис Интернешнл» в России была произведена работа по донесению ключевых сообщений до органов государственной власти о значительных перекосах и нецелесообразности данного законопроекта, опираясь на опыт других стран через третьих лиц.

Требовалось заручиться поддержкой организаций и партнеров, чьи интересы были существенно ущемлены и страдали от негативных последствий в случае принятия первоначальной версии закона, проинформировать их о данном законопроекте и привлечь внимание общественности к сложившейся ситуации.

Очевидно, что бизнес, киоскеры и курильщики были самыми заинтересованными сторонами, однако были и неожиданные «пострадавшие» от такой редакции закона. В частности, многие неправительственные организации лишились бы значительного финансирования на свои благотворительные нужды, а многие чиновники, напротив, приобретали множество новых источников коррупционных доходов. Эти неожиданные подводные камни в тексте стали важными аспектами для размышления лиц, принимающих решения.

*Тактика.* Команда корпоративного отдела компании, состоящая из управляющего по GR-связям, управляющего по корпоративным коммуникациям и общественными организациями и директора отдела, определили две наиболее нестандартные и резонирующие темы (коррупционная составляющая и необоснованность запрета и резонирующие темы (коррупционная составляющая и необоснованность запрета на ведение благотворительной деятельности), а также ключевых экспертов в данных областях, которые могли независимо и профессионально провести оценку положений законопроекта. Темы эти важны были как для лиц, принимающих решения, так и для общества в целом.

*Тема 1. Коррупционная составляющая законопроекта.* В качестве партнера выступил Национальный антикоррупционный комитет (НАК), известная неправительственная организация, специализирующаяся на анализе законодательных инициатив на предмет коррупционной составляющей. НАК тесно сотрудничает с Transparency International, которая является неправительственной международной организацией по борьбе с коррупцией и исследованию коррупции по всему миру, и Российским Советом по правам человека при Президенте РФ. Экспертиза законопроекта на предмет коррупционности показала наличие огромного числа потенциальных лазеек для коррупции (более 20) – от самоуправства властей относительно того, кому разрешать продавать табачные изделия в регионах, до шантажа курящих родителей социальными службами о лишении их родительских прав за ненадлежащий уход за своими несовершеннолетними детьми.

Основные тезисы исследований были озвучены на пресс-конференции для СМИ в октябре 2011 г. Была организована серия интервью для ведущих деловых и общественно-политических СМИ (РБК Дейли, РБК ТВ, Коммерсант, Деньги) с директором НАК. Пуб-

ликации вышли на передовицах ведущих изданий и получили широкий общественный резонанс.

### **Результат**

В финальном варианте текста федерального закона нормы, дающие право местным государственным органам принимать решения о месте продаж в сельской местности, отменены, список розничных точек продаж в городах расширен.

*Тема 2. Необоснованность запрета на ведение благотворительной деятельности.* В октябре 2011 г. Клуб корпоративных филантропов на площадке информационного центра ООН организовал экспертное обсуждение «Запрет на корпоративную благотворительную деятельность: кто выигрывает?» и привлек внимание к абсурдности предложенных мер. Эксперты международных фондов, общественных организаций антитабачной коалиции и представители Минздрава РФ признали данную меру беспрецедентной в истории российского и мирового законодательства, носящий дискриминационный характер в отношении легального бизнеса, нецелесообразной в рамках политики снижения потребления табака и способной нанести значительный ущерб сектору некоммерческих и благотворительных организаций в России.

Резолюция, одобренная подавляющим большинством участников круглого стола, а это 63 чел. – руководители благотворительных и общественных организаций, НКО, представителей компаний, СМИ по всей России, была направлена Президенту РФ и председателю Правительства

*Результат.* Запрет на корпоративную благотворительную деятельность был убран из финального текста закона. Поставлена под сомнение экспертиза антитабачной коалиции, а Правительство РФ и представители Минздрава России впервые поняли, что их законодательная инициатива не имеет поддержки ни среди населения, ни среди экспертного сообщества.

### **Вопросы и задания к кейсу**

1. Какие основные ФОИВ и надзорные ведомства отвечают за регулирование табачной отрасли в РФ и Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) в настоящий период?

2. Выработайте несколько аргументов на тему «Смягчение жесткого табачного регулирования и что необходимо для оздоровления российской экономики» и продумайте контраргументы на потенциальные возражения ваших противников.

3. Разработайте психологический портрет одного потенциального сторонника, одного противника вашей позиции и государственного деятеля, принимающего решения.

4. Проанализируйте наиболее эффективные каналы коммуникации с ФОИВ и надзорными ведомствами (выставки, конференции, дискуссионные площадки, СМИ и т.д.).

5. Составьте план донесения своих аргументов до лиц, принимающих решения, в области регулирования табачных изделий, с помощью потенциальных сторонников через основные каналы коммуникации в течение ближайших 3 мес.

## **Кейс №6. Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства**

### **Ситуация**

ОАО «Атомэнергопром» было учреждено в 2007 году в целях максимально эффективной реализации программы строительства АЭС в России и продвижения российских высоких технологий на зарубежные рынки. Это произошло в результате предпринимаемых руководством Российской Федерации масштабных действий по реформированию атомной отрасли и интеграции всех предприятий, объединяющих гражданскую часть атомной отрасли России (далее «атомный энергопромышленный комплекс» или «АЭПК») в единое целое. Необходимость реформирования была обусловлена сложностью в управлении и функционировании огромного количества хозяйствующих субъектов АЭПК, действующих в разных областях и организационно-правовых формах: ФГУПы (обогащение,

генерация, инжиниринг) и АО (добыча урана, фабрикация, частично машиностроение), что существенно затрудняло создание интегрированной структуры, а также не способствовало в условиях рыночной экономики решению задач привлечения инвестиций для выполнения программ развития.

Создание ОАО «Атомэнергпром» позволяет России сохранять и развивать рыночную позицию, основой для которой служит опыт, накопленный по всему спектру технологий ядерно-топливного цикла, а ключевая информация по компании приведена в конце документа, а также размещена на сайте [www.atomeenergprom.ru](http://www.atomeenergprom.ru).

Для реализации программы строительства АЭС, развития технологий, модернизации производственных мощностей Постановлением Правительства РФ в 2008 году была утверждена Программа деятельности Госкорпорации «Росатом» на долгосрочный период (2009-2015), которая заменила собой действие ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 гг. и на перспективу до 2015 года». В рамках Программы деятельности запланирован общий объем инвестиций 2,08 трлн. рублей, около 40% будет профинансировано за счет госфинансирования, остальное непосредственно предприятиями АЭПК, в том числе и за счет заемного финансирования.

Результатом кризиса осени 2008 года стали существенные препятствия для привлечения заемного банковского финансирования на приемлемых для атомной отрасли условиях (учитывая значимость АЭПК для экономики и социальной жизни страны), что вкупе с проводимой централизацией управления ликвидностью на уровне корпоративного центра, а также проводимой Госкорпорацией «Росатом» программой повышения информационной прозрачности создало предпосылки для привлечения заемных средств с рынка в форме выпуска облигационного займа (в сентябре 2009 года было принято решение о выпуске облигаций на 195 млрд. рублей).

При этом достижение оптимальных условий заимствований возможно, в случае, если облигации ОАО «Атомэнергпром» будут внесены в ломбардный список ЦБ РФ. Условием для внесения является наличие кредитного рейтинга на уровне не ниже ВВ (S&P/Fitch) или ВА (Moody's), оптимальные условия с точки зрения дисконта могут быть получены в случае присвоения рейтинга инвестиционной категории.

Ключевой задачей было получение кредитного рейтинга на уровне не ниже инвестиционного (BBB- по шкале S&P).

Ограничения, в которых находилась компания:

*Внешние:*

1.1. Общий негативный фон в отношении рейтинговых агентств, связанный как со скандалами в отношении присвоения рейтингов (в частности по ипотечным бумагам и т.д.), так и в отношении снижения рейтингов для Российской Федерации и российских компаний;

1.2. Последние присвоенные рейтинги для госкомпаний были не очень высокими.

1.3. Пересмотр методологии присвоения рейтингов российским компаниям с госучастием (в том числе из-за дефолта ФЛК).

1.4. Отсутствие публичной истории, в том числе кредитной у ОАО «Атомэнергпром» (нет ценных бумаг в обращении, кредиты не привлекались).

1.5. Наличием кредитных рейтингов у иностранных конкурентов, в рейтинговых отчетах которых занижалась рыночная доля по ряду сегментов:

обогащение, запасы и т.д.

*Внутренние:*

2.1. Отсутствие отчетности по МСФО.

2.2. Формирующаяся корпоративная структура на протяжении последнего отчетного периода - 2008 года, что нашло свое отражение в сводной бухгалтерской отчетности по РСБУ, которая была подготовлена с учетом дат вхождения.

2.3. Наличие ограничений на предоставление информации по деятельности предприятий.

2.4. Реализация проекта по получению кредитного рейтинга, одновременно с выполнением текущих функций.

2.5. Необходимость получения рейтинга в срок до регистрации выпуска облигаций.

#### **Задача**

Получение кредитного рейтинга международного рейтингового агентства на уровне не ниже инвестиционного.

Решение 1. Данный проект реализовывался с применением практик управления проектами, которые широко внедряются в отрасли. В частности, поскольку, существовали временные ограничения, связанные с выпуском облигационного займа, план-график по проекту был сформирован таким образом, чтобы результат (присвоенный рейтинг) был получен не позднее, чем за три недели до предполагаемой даты регистрации выпуска, чтобы в случае смещения сроков иметь некоторый временной лаг.

Старт проекта был дан с подписанием договора (начало августа 2009) –окончание было намечено на последнюю неделю сентября. Т.е. проект должен был быть осуществлен в течение 2-х месяцев, учитывая время необходимое для подготовки рейтинговым агентством своего отчета, и проведения комитета по присвоению рейтинга. В рамках проекта была сформирована команда, четко распределены выполняемые работы, определены результаты, контрольные точки и критерии успешности проекта. Назначен сотрудник, ответственный за взаимодействие с рейтинговым агентством. На еженедельной основе представлялся отчет по проекту в материнскую компанию, в рамках которого на временной оси показывался прогресс в выполнении проекта, достигнутые результаты, предполагаемые результаты на следующую неделю, предполагаемые риски (с ранжированием по уровню) и меры по их парированию, а также возникающие проблемы и действия по их решению.

Проект реализовывался собственными силами компании, с опорой на профильное подразделение (включая подготовку финансовой модели, презентаций, ответов на запросы агентства и другой документации).

Отсутствие привлеченного консультанта было обусловлено как сжатыми сроками в реализации проекта, так и стоимостью услуг по rating advisory, которые обычно превышают стоимость первоначального присвоения рейтинга, а также сложностью структуры отрасли. По мнению компании, консультанту бы потребовалось не менее 3-х месяцев для формирования собственного понимания отрасли и порядка месяца на подготовку соответствующей РМВoК - Project Management Body of Knowledge, стандарт по управлению проектами, существующий уже в четвертой редакции (от 31.12.2008г.).

Дополнительным фактом, было желание изначально выстраивать прозрачные и понятные отношения с рейтинговым агентством, которое также оценивает и менеджмент компании, и готовность компании к прохождению рейтингового процесса. Наличие посредников могло привести к некоторым негативным моментам в восприятии, в части ограничений при предоставлении информации, что противоречит политике повышения прозрачности деятельности, реализуемой в отрасли.

Поскольку проект осуществлялся одновременно с подготовкой облигационного займа, то сбор информации в подразделениях общества (бухгалтерия, юристы, бизнес-направления и т.д.) и по дочерним обществам был синхронизирован и организован один раз (четко определены области, по которым необходимо было предоставить информацию), что снизило нагрузку на систему. Были также использованы материалы подготовленные для инвестфорума в рамках выставки Атомэкспо-2009, прошедшей в конце мая и на которой ключевые предприятия делали презентации для представителей инвестиционного сообщества. Кроме того, были подготовлены презентация и обоснование - зачем необходимо получение кредитного рейтинга, которые представлялись всем заинтересованным лицам. Была проведена также и огромная разъяснительная работа в «рабочем формате» при взаимодействии с сотрудниками других подразделений для формирования понимания целей и результатов данной работы.

3. Фактически в рамках рейтингового процесса необходимо было продемонстрировать аналитикам, что компания имеет:

- 1) устойчивые бизнес-перспективы;
- 2) приемлемый уровень долга, который будет и дальше находиться в понятных пределах;
- 3) высокую вероятность государственной поддержки.

Поскольку ОАО «Атомэнергопром» является холдинговой компанией и не ведет операционной деятельности, проводился анализ деятельности крупнейших субхолдингов по направлениям: добыча урана; конверсия и обогащение урана; фабрикация топлива; инжиниринг; машиностроение; генерация электроэнергии. При этом данные субхолдинги не имеют кредитных рейтингов и не имеют публичной кредитной истории. Также был проведен анализ перспектив развития непосредственно самого ОАО «Атомэнергопром», которому планировалось присвоить рейтинг и возможных мер поддержки со стороны Российской Федерации, в том числе и через Госкорпорацию «Росатом».

В рамках рейтингового процесса были проведены рейтинговые встречи с руководством Госкорпорации «Росатом» и ОАО «Атомэнергопром», а также с менеджментом ряда предприятий, что позволило сформировать целостное представление у рейтинговых аналитиков как о текущем состоянии отрасли, так и её перспективах.

Дополнительные моменты, которые необходимо было решить в рамках процесса присвоения рейтинга: На текущий момент ОАО «Атомэнергопром» владеет акциями 71 организации, которые в свою очередь также имеют дочерние и зависимые общества (общее количество превышает 200 организаций).

1. В связи с тем, что атомная отрасль не была представлена в качестве публичного заемщика, то информация в инвестиционном сообществе существовала в отрывочной форме (что подтвердило проведенное в мае 2009 г. perception study и форум в рамках Атомэкспо-2009) и обусловлена, скорее всего, личным восприятием новостей СМИ. Отчеты аналитиков и специализированные СМИ обычно редко содержат информацию по атомной энергетике. Для примера: тот факт, что ОАО «Концерн Росэнергоатом» больше всех производит электроэнергии в России (16%), а Техснабэкспорт занимает 45% мирового рынка обогащения – не является широкоизвестным. Плюс иностранные конкуренты (Areva, Urenco, USEC и пр.) не всегда корректно указывают долю российских предприятий на мировом ядерном рынке, что успело найти отражение в рейтинговых отчетах по данным компаниям.

Необходимо было, при взаимодействии с рейтинговым агентством, как сформировать верное представление о конкурентных преимуществах российской атомной отрасли, технологической цепочке (атомная энергетика является одной из самых высокотехнологичных, и, следовательно, самых сложных), так и обосновать корректные рыночные доли (что нашло отражение в рейтинговом отчете) и перспективы.

2. В связи с отсутствием отчетности по МСФО необходимо было предоставить и обосновать данные для проведения соответствующих корректировок РСБУ (для приближения отчетности к МСФО). При этом необходимо было иметь ввиду, что сводная бухгалтерская отчетность по РСБУ формируется с учетом дат вхождения предприятий в ОАО «Атомэнергопром» (Концерн Росэнергоатом был внесен в ноябре 2008 года, соответственно его данные были использованы только за декабрь месяц), что обусловило также подготовку проформы отчетности по РСБУ без учета дат вхождения (как если бы все предприятия входили на 01.01.2008 г.).

### **Результаты**

15 октября 2009 г. Рейтинговая служба Standard & Poor's присвоила ОАО «Атомэнергопром» кредитные рейтинги «BBB-/Стабильный/A-3» и «ruAAA»; прогноз — «Стабильный», был подготовлен развернутый кредитно-рейтинговый отчет, ставший первым независимым аналитическим документом, в котором были корректно отражены позиции Холдинга на глобальном ядерном рынке;

данный отчет доступен международным и российским долговым инвесторам / кредиторам Холдинга

22 октября 2009 г. ФСФР России зарегистрировала выпуск облигаций ОАО «Атом-энергопром» общим объемом 195 млрд.рублей, срок обращения – 5 лет, обеспечение – поручительство Госкорпорации «Росатом».

26 ноября 2009 г. размещены облигации на сумму 50 млрд.рублей, срок обращения 5 лет – ставка 1-го купона до 15.02.2010 – 11,5% годовых, ставки последующих купонов будут определяться как сумма процентной ставки по операциям годового репо Банка России и маржи в размере 2,25%.

#### **Вопросы и задания к кейсу**

1. В чем заключается лоббистская деятельность применимая к данному проекту? Обоснуйте ответ.
2. Какую коммуникационную технологию вы бы использовали с оценкой на результат?
3. Каким, по вашему мнению, был основной инструмент продвижения проекта?
4. Какой главный месседж можно было бы придумать для реализации данного проекте?

### **Компетенция ПК-4 – владение способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления**

#### **Вопросы для защиты отчета по практике:**

1. Каковы принципы и формы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с общественными объединениями?
2. Каковы механизмы и виды контроля общественности в органах государственной власти и местного самоуправления?
3. Перечислите нормативно-правовую базу, обеспечивающую диалог и консультации органов публичной власти и общественности на федеральном, региональном и местном уровне.
4. Какие факторы могут влиять на структуру администрации муниципального образования?
5. Как провести оценку качества планирования работы администрации муниципального образования?
6. Каковы полномочия администрации муниципального образования?
7. Типология организаций и их поведение во внешней среде.
8. Поведение организации на разных стадиях развития.
9. Понятие организационного маркетинга.
10. Влияние культуры на организационную эффективность.
11. Мотивация и результативность организации.

#### **Кейс-задания**

### **КЕЙС №7. Государственно-частное партнерство по внедрению инноваций в США**

#### **Ситуация**

**Главная цель** американского государства – это поддержание высокой инновационной активности всей экономики для обеспечения высокой конкурентоспособности американских товаров на национальном и внешнем рынках. Фундаментом подобного подхода

явилось выявление ключевых национальных интересов и приоритетов в стратегии экономического развития.

При этом учитываются интересы не только крупных корпораций, но и малых и средних предприятий, а также всех организаций, занимающихся наукой, образованием, поддержанием правопорядка и национальной безопасности.

В основу стратегии формирования государственно-частного партнерства (ГЧП) были положены устремления не группы олигархов, а подавляющего большинства производителей в американской экономике, включая и материальное и нематериальное производство. Также важно отметить, что не законы определяли возможные формы ГЧП, а экономически наиболее эффективные формы ГЧП диктовали условия постоянного и динамичного изменения правового поля в соответствии с интересами развития американской экономики.

Поэтому иногда некоторые формы ГЧП в США не подпадают под официальное их определение, а многие методы государственного регулирования фактически выступают в форме ГЧП.

### **Взаимоотношения науки, государства и бизнеса**

Главное в опыте США заключается в том, что государство активно берет под свою опеку накопленный потенциал фундаментальной науки с целью превращения его в рыночный товар и повышения на этой основе конкурентоспособности национальной экономики. Эта политика дополняется таким важным элементом, как инновационная стратегия, в основу которой ставится коммерциализация большинства технологических новинок.

Важнейшим элементом опыта США является предварительная юридическая подготовка перехода к внедрению информационных технологий.

Отметим, что конгресс США с 1980 г. по 2000 г. принял девять законов, которые принципиально изменили взаимоотношения в сфере науки между государственным и частным сектором.

**Результат.** Все это дало возможность частным фирмам создавать совместные предприятия (холдинги) для проведения научно-исследовательских разработок с целью повышения качества своей продукции, технического уровня производства. Кроме того, это позволило избежать риска судебного преследования за монопольный сговор.

Государственные исследовательские лаборатории и институты получили не просто разрешение, а обязательство работать с частными компаниями и вести совместные научно-технические разработки (программы), предоставлять фирмам весь арсенал сложного уникального оборудования, который они не могли бы приобрести за свои деньги. Государственные лаборатории, которые контролировали все узлы наиболее важных фундаментальных открытий, получили и право, и обязанность открыто продавать частным фирмам любые лицензии с исключительным правом пользования на все новейшие технологические открытия.

Уже здесь мы видим стратегический проигрыш советской экономики.

Опережая американцев почти во всех сферах новейших 270 технологических открытий, СССР законсервировал в сфере оборонного комплекса все те открытия фундаментальной науки, которые американская государство разрешило к продаже на открытых рынках.

Отметим, что речь идет о лицензиях с исключительным правом использования. Лицензии в США можно было продавать и раньше, и это соответствовало принципиальным устоям свободного капитализма, который поддерживался законами в течение всей истории Америки.

Законодатели США пошли на нарушение принципа равных возможностей исключительно для того, чтобы защитить интересы своих корпораций на стадии перехода на пятый, шестой технологический уклады. Именно американцы отменили закон конкуренции в интересах своей национальной экономики в тот момент, когда она стала переходить на новейшие информационные технологии.

### **Вознаграждения и награды за инновации**

В законодательстве США, помимо обязательства продажи лицензии на право использования научных достижений в сфере информационных технологий, было закреплено право получения любым исследователем солидного материального вознаграждения. Так, если фирма от внедрения инновации получала 1 млрд прибыли, то ученый – до 5% от этой суммы. До этого ученые США не имели право получать ни цента от внедрения своих открытий, так же как и продавать свои разработки. После введения вышеуказанных законов практически всем исследователям государственных лабораторий Америки гарантировалась ежегодная выплата от любой суммы проданных лицензий.

**Результат.** Сотрудники любой государственной лаборатории, которые помогли изобретателю в разработке какой-либо информационной технологии, по закону США, должны быть морально и материально поощрены. Конгресс США ввел две новые государственные награды:

- национальную медаль за заслуги в области технологии (может присуждаться любому человеку или самой лаборатории);
- национальную премию имени Малкольма Балдриджа (присуждается только организациям и только за качество продукции).

Вторая премия дала возможность частным компаниям использовать эту награду как компонент рекламы своей продукции. В США внедрена одна из самых жестких в мире систем контроля за соблюдением авторских прав. Для этого был создан специальный Федеральный суд в Вашингтоне, который за последние 20 лет занимается исключительно соблюдением прав интеллектуальной собственности.

### **Инновационные службы**

Очень важен такой компонент американского опыта, когда принятая программа последовательно и точно в соответствии с ее смыслом к плановому моменту бывает реализована. Все министерства, которые в той или иной степени отвечали за внедрение инновационных (информационных) технологий в промышленность организовали специальные службы, на которые была возложена обязанность создания организационно-правового механизма перетока новейших технологий из сферы их производства (университеты, лаборатории, фундаментальная наука) в промышленность.

**Центральными задачами** этих служб были установлены следующие:

- анализ всех научных открытий в университетах, научных центрах, которые могут быть превращены в конкурентоспособный товар (новый вид автосвечи, окраски и т.п.);
- организация рекламной компании, которая способствовала бы привлечению финансовых ресурсов частных лиц для продолжения исследования в данной сфере (семинары, конференции, справочная литература);
- соединение профессионалов из частного бизнеса с университетскими учеными для проведения взаимной экспертизы коммерческой значимости того или иного проекта в сфере университетской науки;
- предоставление лицензии на коммерческое использование научных разработок в сфере государственной науки;
- предоставление возможности всем частным высокотехнологичным корпорациям Америки использовать особо уникальное оборудование, находящееся в государственной собственности, для корпоративных целей;
- обязательства для заключения с промышленными фирмами специальных соглашений в сфере внедрения новейших разработок.

### **Информационные технологии**

Американцам удалось преодолеть традиционное противоречие, которое неминуемо складывается в сфере внедрения высоких инновационных информационных технологий в момент их внедрения. С одной стороны, этот процесс требует серьезной многолетней работы тысяч государственных чиновников по организационно-правовой расчистке поля для посева информационных технологий. С другой стороны, современные темпы научно-

технического развития и высочайший уровень глобальной конкуренции требуют очень высокого динамизма бизнеса, который, как правило, опережает скорость мышления государственного чиновника.

**Результат.** В эпоху становления пятого и шестого технологических укладов в США основными инициаторами создания информационных технологий являются крупные научно-исследовательские центры – университеты, научно-исследовательские лаборатории и т.д. Именно государство, через хорошо продуманную научно-техническую стратегию обеспечило в США массовый переток информационных технологий из сферы науки в сферу промышленности. Однако нельзя отрицать и очевидную роль коммерческого интереса, который придал большинству новейших технологий форму товара.

Результаты мониторинга подтвердили, что в российских органах исполнительной власти в отношении ГЧП существует «барьер некомпетентности». Он может быть преодолен совместными усилиями руководителей субъектов федерации, институтов развития, ведущих образовательных центров и национальных исследовательских университетов. Тематика ГЧП должна быть включена в программы и планы повышения квалификации и переподготовки государственных и муниципальных служащих. Результаты этих усилий могут способствовать реальному вовлечению частного сектора в реализацию масштабных программ регионального социально-экономического развития.

**Вопросы и задания к кейсу:**

1. Выделите преимущества и недостатки американской модели развития
2. Проведите анализ сложившейся ситуации в США и России в сфере государственно-частного партнерства.
3. выделите мероприятия с целью развития государственно-частного партнерства, которые в России можно взять на вооружение, используя опыт США.
4. Проведите анализ рынка стратегических партнеров (инвестиционно-строительных компаний, операторов), которые могут быть заинтересованы в развитии государственно-частного партнерства в России.

**КЕЙС №8. Управление карьерой персонала**

Одна из сложнейших кадровых технологий – управление карьерой персонала. В результате ее применения важно добиться такого положения, чтобы то, чем располагают или могут располагать люди как личности, как носители профессиональных способностей, опыта, было включено в трудовой процесс в интересах человека и в интересах органа власти, организации. Для этого необходимо, чтобы в организации сложилась структура важнейших социальных инструментов управления карьерой: система, механизм, процесс управления карьерой персонала государственной или муниципальной службы. Необходима такая система управления карьерой, которая строилась бы на правовых нормах, закрепляющих механизм ответственности субъектов управления за создание благоприятных условий карьерной среды для профессионального и должностного роста персонала, востребованности его профессионального опыта. Проанализируйте функции отдела подготовки кадров и работы с резервом на Вашем предприятии и попытайтесь определить, существует ли альтернативная система функций управления. Сформулируйте соответствующие выводы и предложения.

**10.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценки знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формой промежуточной аттестации по итогам прохождения учебной практики являются составление и защита отчета. Обучающийся после подготовки дневника и отчета предъявляет их для регистрации на кафедру государственного и муниципального управления сразу после прохождения практики. В течение 10 дней после начала третьего учебного семестра на кафедре организуется процедура защиты отчетов. Руководитель практики готовит для защиты бланк «Отзыв руководителя практики».

Руководитель учебной практики от вуза знакомится с содержанием всех представленных материалов, обсуждает с обучающимся итоги практики и ее результаты, доводит до сведения обучающегося график защиты отчетов.

Защита отчета осуществляется по графику, в часы, назначенные на кафедре, и происходит публично перед специальной комиссией из состава кафедры.

В качестве промежуточной аттестации за прохождение учебной практики предусмотрена дифференцированная оценка (зачет). Оценка за практику выставляется на основании успешной защиты отчета. Оценка фиксируется в отзыве руководителя учебной практики, в ведомости, в зачетке, в протоколе защиты отчетов.

В оценке по итогам прохождения практики учитывается: степень усвоения теоретического материала; уровень выполнения обучающимся заданий, обозначенных в программе практики; качество выполнения отчета; полнота раскрытия содержания всех заданий по практике; соответствующее оформление материалов практики; итоги защиты отчета обучающимся, показываемый им уровень освоения первичных профессиональных умений и навыков организационно-управленческой деятельности, полноту ответов на вопросы комиссии в ходе защиты отчета.

В процессе защиты отчета по практике комиссией заполняется аттестационный лист:

### Отчет о прохождении практики

Содержание отчета	Формируемые компетенции
Раздел 1. Диагностика нормативно-правовых документов в области государственного и муниципального управления	ПК-3 ПК-4
Раздел 2. Технологическая карта стратегического планирования развития изучаемой в выпускной квалификационной работе отрасли или сферы деятельности (согласно индивидуальному заданию)	ПК-3 ПК-4
Раздел 3. Организационная структура администрации МО	ПК-3 ПК-4
Раздел 4. Оценка кадровой политики МО	ПК-1
Раздел 5. Технологии принятия организационных управленческих решений	ПК-2

## Аттестационный лист по практике

Ф.И.О

Обучающийся \_\_ курса направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность «Государственное и муниципальное управление», успешно прошел учебную практику – практику по получению первичных профессиональных умений и навыков

в объеме 108 часов/ 3 з.ед. с « \_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ года по « \_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

В ходе практики обучающийся согласно программы практики освоил следующие компетенции

Наименование компетенций	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (поро- говый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий
ОПК-1 способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности				
ПК-1 владение технологиями управления персоналом				
ПК-2 владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях				
ПК-3 способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти				
ПК-4 владение способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления				
Итоговая оценка уровня освоения компетенций				

Руководитель практики от университета \_\_\_\_\_

## Критерии оценивания результатов обучения по результатам прохождения практики

Результаты выполнения и защиты отчета по учебной практике оцениваются «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», или «зачтено», «не зачтено» и заносятся в зачетную книжку обучающегося, протокол защиты отчета, ведомость.

Наименование оценочного средства	Критерии оценивания компетенций (результатов)	Оценка	Критерии оценивания
Отчет по практике и вопросы по его защите	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие структуры и содержания разделов отчета по практике заданию, требованиям и методическим рекомендациям;</li> <li>– степень раскрытия сущности вопросов, качество представленных аналитических материалов, характеризующих объект исследования</li> <li>– соблюдение требований к оформлению</li> <li>– грамотность речи и правильность использования профессиональной терминологии во время защиты отчета</li> <li>– полнота, точность, аргументированность ответов во время защиты отчета</li> </ul>	«отлично» (зачтено)	Оценку «отлично» или «зачтено» заслуживает обучающийся, который выполнил весь намеченный объем работы в срок и на высоком уровне в соответствии с программой практики, проявил самостоятельность, творческий подход и соответствующую профессиональную подготовку, показал владение теоретическими знаниями и практическими навыками проведения аналитического исследования, умение работать с аналитической информацией, и системно оценивать представленную в них информацию, а также умение делать выводы и аргументировать собственную позицию; требования к оформлению полностью соблюдены.
		«хорошо» (зачтено)	Оценку «хорошо» или «зачтено» заслуживает обучающийся, который полностью выполнил намеченную на период практики программу, однако допустил незначительные просчеты методического характера при общем хорошем уровне профессиональной подготовки, недостаточно полно представил аналитические материалы исследования, сформулировал предложения по решению выявленных в процессе практики проблем, составляющих сферу научных интересов обучающегося; имеются упущения в оформлении отчета.
		«удовлетворительно» (зачтено)	Оценку «удовлетворительно» или «зачтено» заслуживает обучающийся при частичном выполнении намеченной на период практики программы, если он допустил просчеты или ошибки методического характера, а представленный им информационный материал не позволяет в полной мере сформировать аналитическую базу исследования и требует соответствующей дополнительной обработки и систематизации; имеются существенные отступления от требований к оформлению отчета.
		«неудовлетворительно» (не зачтено)	Оценки «неудовлетворительно» или «не зачтено» заслуживает обучающийся, не выполнивший программу практики и представивший отчет, выполненный на крайне низком уровне; требования к оформлению отчета не соблюдены.

## 11 Перечень основной и дополнительной литературы

### Основная литература

1. Мидлер, Е. А. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Е. А. Мидлер, Н. М. Ованесян, А. Д. Мурзин ; под редакцией Е. А. Мидлер. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 109 с. — ISBN 978-5-9275-2812-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87709.html>
2. Нормотворчество органов государственного и муниципального управления : учеб. пособие / А.Н.Миронов, С.Н.Ушаков.— М. : ИНФРА-М, 2019.— 201 с. — (Высшее образование: Магистратура).— [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5bc85bb23d36b2.00209658](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5bc85bb23d36b2.00209658). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/965105>

### Дополнительная

1. Кудряшова Л.В. Основы государственного и муниципального управления. Часть I. Основы государственного управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.В. Кудряшова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 133 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72152.html>
2. Кудряшова, Л. В. Основы государственного и муниципального управления. Часть II. Основы государственного управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. В. Кудряшова. — Электрон. текстовые данные. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 153 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72153.html>
3. Гребенникова, А. А. Государственное и муниципальное управление в таблицах и схемах : учебное наглядное пособие / А. А. Гребенникова, О. П. Салтыкова. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 142 с. — ISBN 978-5-4487-0461-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80170.html>

## 12 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

## Рекомендуемые интернет сайты

1 Официальный сайт Федерального реестра документов стратегического планирования <http://gasu.gov.ru/>.

2 Официальный сайт государственных программ Российской Федерации. <https://programs.gov.ru/>.

3 Официальный сайт Государственные программы Краснодарского края. <http://economy.krasnodar.ru/gos-prog-kk/>.

4. Перечень электронных адресов официальных сайтов муниципальных образований Краснодарского края:

г. Анапа <http://www.anapa-official.ru/adm/>

г. Армавир <https://www.armawir.ru/>

г. Геленджик <http://gelendzhik.org/>

г. Горячий Ключ <http://www.gorkluch.ru/>

г. Краснодар <https://opendata.krd.ru/>

г. Новороссийск <http://admnvrsk.ru/>

г. Сочи <https://www.sochi.ru/>

Абинский <http://www.abinskiy.ru/>

Апшеронский <http://apsheronk-oms.ru/>

Белоглинский <http://www.belaya-glina.ru/index.php>

Белореченский <http://www.belorechensk.ru/>

Брюховецкий <http://bruhoveckaya.ru/>

Выселковский <http://viselki.net/>

Гулькевичский <http://gulkevichi.com/>

Динской <http://dinskoi-raion.ru/>

Ейский <http://yeiskraion.ru/>

Кавказский <http://www.kavraion.ru/>

Калининский <http://www.kalininskaya-93.ru/>

Каневской <https://www.kanevskadm.ru/>

Кореновский <http://www.korenovsk.ru/>

Красноармейский <http://www.poltavadm.ru/index.php/ru/>

Крыловский <http://www.krilovskaya.ru/>

Крымский <http://krymsk-region.ru/>

Курганинский <http://www.admkurganinsk.ru/>

Куцевский <http://adm-kush.ru/>

Лабинский <http://labinskadmin.ru/>

Ленинградский <http://www.adminlenkub.ru/>

Мостовской <http://mostovskiy.ru/>

Новокубанский <http://novokubanskiy.ru/>

Новопокровский <http://www.novopokrovskaya.com/>

Отраденский <http://www.otradnaya.ru/index.php>

Павловский <http://pavl23.ru/>

Приморско-Ахтарский <http://www.prahtarsk.ru/>

Северский <http://www.sevadm.ru/>

Славянский <http://slavyansk.ru/>

Староминский <http://adm.starominska.ru/>

Тбилисский	<a href="https://www.adm-tbilisskaya.ru/">https://www.adm-tbilisskaya.ru/</a>
Темрюкский	<a href="http://www.temryuk.ru/">http://www.temryuk.ru/</a>
Тимашевский	<a href="http://www.timregion.ru/">http://www.timregion.ru/</a>
Тихорецкий	<a href="http://admin-tih.ru/">http://admin-tih.ru/</a>
Туапсинский	<a href="https://tuapseregion.ru/">https://tuapseregion.ru/</a>
Успенский	<a href="http://www.admuspenskoe.ru/">http://www.admuspenskoe.ru/</a>
Усть-Лабинский	<a href="http://www.adminustlabinsk.ru/">http://www.adminustlabinsk.ru/</a>
Щербиновский	<a href="http://www.staradm.ru/">http://www.staradm.ru/</a>

### 13 Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по практике позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по практике и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий.

#### Перечень лицензионного ПО

№	Краткое описание
1	Операционная система *
2	Пакет офисных приложений *
3	Система тестирования *

\* конкретные наименования определяются материально-техническим обеспечением, используемым в профильной организации и образовательной организации

#### Перечень лицензионного ПО образовательной организации

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

#### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс *	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант *	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

\* конкретные наименования определяются материально-техническим обеспечением, используемым в профильной организации и образовательной организации

## 14 Описание материально-технической базы, необходимой для проведения практики

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин, практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	<p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №111 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52кв.м; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»;</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;  специализированная мебель (учебная мебель).  Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3 кв.м; помещение для самостоятельной работы.  технические средства обучения  (компьютер персональный — 12 шт.);  доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;  специализированная мебель (учебная мебель).  Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	--	--

Для практики, проводимой выездным способом, материально-техническое обеспечение прохождения практики обеспечивается профильной организацией не ниже уровня, указанного в программе практики в соответствии с ФГОС ВО.