

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И
МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД И
СБОРНИК КЕЙСОВ В ФОРМАТЕ
КЕЙКИС**

Издательство ЮРИУ – филиала РАНХиГС
Ростов-на-Дону – 2024

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Государственное и муниципальное управление

*Методологический подход и
сборник кейсов в формате кейкис*

МОНОГРАФИЯ

Издательство ЮРИУ – филиала РАНХиГС
Ростов-на-Дону – 2024

УДК 378
ББК 74.04

Г- 35

Авторы

Аришина Ю.А., Балло А.А., Бойко Ю.Д., Водолазкина Е.Л., Герасимов Г.Б., Деев А.А., Диканева Е. Ф., Еремин А. В., Ерсейтова Ж.К., Ильенко А.А., Кикоть А.И., Киселев В.Д., Лазичева Е.А., Лопанская О.М., Максимова Т.Е., Москалёв И.Е., Нестерова О.О., Овчаренко Р.К., Пасечный А.В., Сахно Л.В., Сепетенко Е.М., Совкова Л.Н., Сулимова Т.С., Устюжанинова А. Н., Чернуха А.С., Юзюк Н.А., Юрасова И.Г., Яценко Е.А.

Рецензенты:

д. эк. наук, профессор Черненко О.Б. (ФГБОУ ВО РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону),
д. социол. наук, профессор Дятлов А.В. (ФГАОУ ВО ЮФУ, г. Ростов-на-Дону),
д. юрид. наук, профессор Миронова С.М. (ВИУ (ф) ФГБОУ ВО РАНХиГС, г. Волгоград),
д. псих. наук, профессор Стойкова Ж.Д. (Тракийский университет, г. Стара Загора, Республика Болгария),
д. псих. наук, профессор Базаров Т. Ю. (НИУ Высшая школа экономики, г. Москва).

Государственное и муниципальное управление: Методологический подход и сборник кейсов в формате кейкис. Монография / Под общ. ред. Овчаренко Р.К., Киселева В.Д., Москалева И.Е., Герасимова Г.Б. – Ростов-на-Дону: Издательство ЮРИУ – филиал РАНХиГС, 2024. – 345 с., с илл.

ISBN 978-5-6051029-0-7

Вашему вниманию предлагаются описание методологического кейкис-подхода и сборник кейсовых заданий, выполненных в формате кейкис. Кейсы по тематике «Государственное и муниципальное управление» могут быть использованы в качестве учебного пособия для граждан, которые хотели бы реализовать себя в сфере государственного и муниципального управления.

Сборник подготовлен на основе материалов, выработанных в ходе проведения занятий со слушателями, обучающимися на программах переподготовки и повышения квалификации Президентской академии.

Рекомендуется преподавателям, студентам, аспирантам, слушателям всех форм обучения, управленцам – практикам, а также всем интересующимся проблемами государственного и муниципального управления в целях внедрения в образовательный процесс успешных и продуктивных образовательных технологий.

© ФБГУ ВО РАНХиГС, Южно-Российский институт управления, 2024

© Овчаренко Р.К. и Киселев В.Д. – составители, 2024

© Киселев В.Д. — методологическая часть (с.10-59) и все рисунки в тексте кейсов в формате кейкис, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	8
МЕТОДОГИЧЕСКИЙ КЕЙКИС-ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. БАЗОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ ШКАЛЫ И МАТРИЦЫ.....	10
Морфологическая матрица, отражающая укрупненную логику построения исследовательского кейса в формате кейкис (кейса Президентской академии).....	10
Ценологические уровни	12
Структура деятельности исследователя	19
Соотношение эмпирического и теоретического знаний.....	23
Типы ресурсов. Фрактальность ресурсных инфраструктур	24
Целеполагание в терминах ресурсов	25
Конвертации ресурсов.....	27
Верная матрица «генератор возможных решений о конвертации ресурсов».....	28
Три примера формализации реальных моделей продуктивной совместно-распределенной деятельности	30
Верная матрица как система уравнений и неравенств	32
Виды и модели продуктивной деятельности	33
Шкала «Степень инновационности»	34
Визуализация ресурсного развитие (этапы жизненного цикла) .	35
Базовые измерительные шкалы и классификаторы типовых проблем.....	36
Пример классификация по типам стратегий (решений) в человеческих взаимоотношениях	40
Методика уточнения формулировки заявленной проблемы.....	42

Структура и последовательность написания кейса в формате кейкис	46
Примерные сценарии проведения исследовательских деловых игр	51
Ожидаемые образовательные, консультативные и исследовательские результаты	57
Пространство фрактальных экономических отношений	58
Ценологические уровни в управленческом кейсе в формате Кейкис	59
ПРОСТЫЕ КЕЙСЫ В ФОРМАТЕ КЕЙКИС (РЕШЕНИЯМИ И БЕЗ)	60
Многоликая Москва	61
Электорсамокаты в Москве – новый вызов транспортной инфраструктуре	65
МСП в сфере общественного питания в центре Москвы. Хлеба, зрелищ или жизни?	69
Закон суров, но это закон	72
Личное и/или служебное?	80
На двух стульях	87
В интересах революции?	93
Ещё не время	98
Мальчик для битвы	102
Судьба «шпиона», очень исполнительного	106
Не хочу-не буду или ненадлежащее исполнение обязанностей	112
Быть или не быть	117
Могло быть и хуже	120
Судьбоносная ошибка. Младенец не игрушка	124
В тихом омуте	128

Всемогущие социальные сети или как уволить заведующего детским садом	132
Всякий труд ценен, да не всякий полезен	138
Держитесь за профессионализм	142
Если на клетке буйвола написано «слон» — не верь глазам своим	146
Между требованиями закона и желанием начальника	150
Не все подарки хороши (и не всегда)	154
Осторожно, мошенники!	157
Пойдешь направо – справедливым, но бедным станешь, пойдешь налево – может «посадят», а может нет... ох нелегкая эта работа	160
Родственники в подчинении.....	166
Бить или не бить, вот в чем вопрос!? Право на забвение	170
Увольнение сотрудника или своя рубашка ближе к телу.....	175
Что бывает, когда человек не на своем месте.....	180
Четвертое слабое звено. дружба дружбой, а служба службой..	185
Возможна ли успешная адаптация назначенного руководителя в новой для него организации в условиях явного и неявного организационного сопротивления	191
Может ли мэрия города изменить под давлением общественности свое решение о сносе здания бывшего кинотеатра, как не отвечающего современным архитектурным требованиям, и строительстве на его месте торгово-развлекательного центра?	199
СЛОЖНЫЕ КЕЙСЫ В ФОРМАТЕ КЕЙКИС	212
Может ли мэр организовать качественный ремонт дорог?	213

Может ли муниципальный чиновник быть стратегом, учитывающим инфраструктурные особенности бизнес-среды?	250
«Проблема бездомных собак»: собаки – сыты, а люди - целы..	262
Возможно ли организовать успешные экологические ГЧП.....	284
Налаживание эффективной системы учета жизненных интересов различных групп горожан.....	321
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО КНИГЕ	334
СПИСОК КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В КЕЙКИСАХ	335
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	337
CONTENTS	341
SUMMARY	344

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемая книга представляет собой краткое систематизированное изложение методологического подхода и сборник кейсовых заданий, выполненных в формате КЕЙКИС. В сборнике собраны простые и сложные кейсы с решениями и без решений, призванные проиллюстрировать роль теоретических обобщений в деятельности руководителя и способы их адекватной концептуализации.

Кейсы составлены и оформлены таким образом, чтобы преподавателям было удобно их использовать на своих занятиях по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», предоставляя обучающимся возможность предложить собственные решения, которые в значительной степени могут определяться спецификой региона, организационно-правовой формой организации, сферой профессиональной деятельности и другими факторами.

Актуальные тенденции в сфере высшего образования нацеливают нас, преподавателей высшей школы, на максимальное приближение читаемых курсов к практике, которая в современном быстро меняющемся мире диктует новые требования к методологии познания. Современные реалии требуют готовить обучающихся на базе практикоориентированных кейсов, разработанных с учетом опыта решения управленческих задач, возникающих непосредственно в практике публичного администрирования. Обучающийся должен быть готов к решению не только «типовых», но и нестандартных проблем, с которыми он неизбежно столкнется в своей повседневной управленческой деятельности.

Кейсы разработаны по насущным проблемам государственного и муниципального управления, государственной и муниципальной службы. Тексты кейсов подготовлены на основе материалов, выработанных в ходе проведения занятий со слушателями, обучающимися на программах переподготовки и повышения квалификации в Южно-Российском институте управления и в Московском кампусе Президентской академии. Среди авторов предлагаемых кейсов не только преподаватели высшей школы, но и государственные и муниципальные служащие, которые готовили

эти управленческие задачи-ситуации, исходя из своей реальной практики.

Все ситуации, названия государственных и муниципальных органов, регионов и муниципалитетов, фамилии, имена, отчества персонажей вымышлены. Любое совпадение с реальными прототипами имеет случайный характер.

Кейсы, предложенные вниманию читателей, описывают, по сути, архетипические ситуации, с которыми так или иначе работают сотрудники государственного и муниципального управления, цели и ценности,

Рекомендуется преподавателям, студентам, аспирантам, слушателям всех форм обучения, управленцам–практикам, а также всем интересующимся проблемами государственного и муниципального управления.

По замыслу авторов, предложенный методологический подход открывает собой отдельный цикл публикаций по тематике «Государственного и муниципального управления» (ГМУ), в который войдут, в том числе, и кейсы читателей, созданные на его основе, а также эталонные решения опубликованных кейсов.

МЕТОДОГИЧЕСКИЙ КЕЙКИС-ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. БАЗОВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫЕ ШКАЛЫ И МАТРИЦЫ

Морфологическая матрица, отражающая укрупненную логику построения исследовательского кейса в формате кейкис (кейса Президентской академии)

В таблице 1 представлен инструмент, позволяющий укрупненно представить иерархическую структуру любого кейса в формате кейкис.

Таблица 1. Морфологическая матрица

Информационное поле	Пример формулировки содержания информационного поля (относительно субъекта/объекта исследования)	Ресурсы
Поле исследовательских вопросов	«Ведет ли эта дорога к храму?», «Есть ли жизнь на Марсе?», «Можем ли мы достойно заработать, занимаясь этим видом деятельности?», «Надо ли проводить реконструкцию, чтобы расширить денежный поток?» Формулировка одного выбранного исследовательского вопроса	Высокая степень неопределенности
Поле типовых актуальных исследовательских проблем ¹	Поставщик должен поставлять, а он этого не делает. Потребитель должен потреблять, а он этого не делает. Производитель должен производить, а он этого не делает. Дочерняя и аутсорсинговая компания своей деятельностью, должны снижать издержки материнской компании, а они этого не делают.	Альтернативы известных (эталонных) ресурсных противоречий (дефицит и профицит)

¹ Проблемы, которые Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования, отсутствие достоверного прогноза, парадокс).

	Партнеры и стратегические партнеры своею деятельностью должны создавать для нас положительную синергетику, а её нет	
	Формулировка одной выбранной проблемы.	
Поле типовых задач	Надо что-то поставить такому-то сотруднику, к такому-то сроку, оттуда туда-то, в таком-то объеме, тем-то способом, в соответствии с такими-то требованиями и проинформировать о результате	Альтернативы известных методов ресурсных конвертаций в рамках одной заявленной проблемы
	Формулировка одной выбранной задачи	
Поле (поля) эталонных решений	Поставил всё – частично поставил - не поставил ничего. (Можно эту фразу усложнить, добавив параметры: время, место, материалы, люди, технологии, информация и т.д.)	Альтернативы известных ресурсных конвертаций в рамках одного метода
	Формулировка одного выбранного решения	Всё однозначно

Источник: [Киселев, 2018]

Опираясь на содержание таблицы 1 можно предложить ещё одно описание творческого мышления руководителя:

- чувствительность к актуальным типовым и нетиповым управленческим задачам, к некорректности некоторых конкретных решений;
- чувствительность к динамике изменений соотношений ресурсов (дефицитов, норм и профицитов, в том числе знаний и навыков);
- устойчивая мотивация и деятельное стремление к конструктивному объединению в своем сознании и в сознании своих подчиненных количественной и качественной информации об объективной действительности; способность и умение к ориентации в простых, сложных и хаотических условиях для выявления и

корректного формулирования (переформулирования) объективных противоречий;

- чувствительность к дисгармонии элементов, их связей, иерархий, функций и продуктивного функционирования;
- способность к рефлексии (критичному самонаблюдению) предложенных, выбранных и исполненных решений, способов осуществлённой деятельности и полученных в её результате продуктов;
- умение сформулировать поля исследовательских вопросов и выбрать их ключевой, в рамках *которого*, описать проблематику и выбрать одну ключевую проблему, в рамках *которой* описать (выдвинуть, опровергнуть, видоизменить и проверить) круг возможных для проверки предположений (гипотез) и задач, выбрать ключевые, в рамках *которой* выбрать поля возможных решений, в рамках *которых* выбрать и реализовать ключевое решение, *которое* снимает обнаруженное противоречие (парадокс, проблему) и обосновывает (обобщает) полученный результат.

Типовая проблема (в деятельности человека) - нарушены структура и последовательность полей в таблице 1, например, сразу предлагаются однозначные решения без четкого указания того, какие задачи и/или проблемы решаются; перепутаны термины, например, суть формулировки текста проблемы (ресурсного противоречия) неотличима от формулировки текста задачи (указания конкретных действий, ресурсных конвертаций); при формулировании проблемы или задачи рассмотрены не все типы ресурсов.

Ценологические уровни

Ценоз как инструмент, удобный для классификации простых, сложных и хаотических явлений, допускающих наличие иерархических взаимоотношений – это объективных совокупность существующих совместно и одновременно сущностей, допускающих между собой взаимный ресурсный обмен. Из биологии мы знаем про ценоз леса, луга, болота. Из инженерного дела – о совокупности (ценозе) технических устройств (изделий, артефактов), которыми оборудовано конкретное предприятие, учреждение или целая отрасль народного хозяйства.

На рисунке 1 представлена многоуровневая структура взаимосвязи понятий «объективная действительность» и «представления человека об объективной действительности».

При рассмотрении соотношения понятий «объективная действительность» и «представления человека об объективной действительности» необходимо учитывать, что воронка формирования представлений человека об объективной действительности имеет целый ряд встроенных в каждый ценологический уровень фильтров, способных существенно влиять на итоговый результат когнитивных процессов.

Нельзя оторваться от объективной действительности, но можно иметь искаженные представления о ней. По мере развития субъекта, воспринимающего объективную действительность, его картина мира усложняется. В ней появляется осознание и понимание динамики процессов, а также промежуточных и финальных результатов.

Восприятие объективной действительности может быть подвержено влиянию различных интерферирующих факторов, которые искажают или ограничивают наше понимание реальности. Ниже представлены некоторые из этих факторов:

- Предвзятость и стереотипы: наша предвзятость и наличие стереотипов могут исказить наше восприятие реальности, делая его субъективным и искаженным.
- Эмоциональное состояние: наше эмоциональное состояние может влиять на то, как мы воспринимаем ситуации и события вокруг нас. Негативные эмоции могут привести к более пессимистичному восприятию, тогда как положительные эмоции могут делать нас более благосклонными к окружающему миру.
- Культурные и социальные факторы: культурные и социальные нормы, ценности и ожидания могут оказывать влияние на наше восприятие реальности, определяя, что мы сейчас считаем значимым или важным.
- Ограничения внимания и восприятия: наше внимание ограничено, и мы не можем воспринимать всю информацию, находящуюся в нашем окружении. Это может привести к

искажениям в нашем восприятии, когда мы уделяем внимание или игнорируем только определенным аспектам ситуации.



Рисунок 1. Соотношение понятий объективная действительность и представления человека об объективной действительности.
Ценологические уровни

Источник: Нечаев Н.Н., Киселев В.Д.

- Когнитивные искажения: существуют различные когнитивные искажения, которые могут исказить наше восприятие

реальности, приводя к систематическим ошибкам. Список их велик, например, конфирмационный биас, эффект подтверждения, искажение доступности и многие-многие другие. Искажения возникают тогда, когда информации слишком много или мало, когда времени для реагирования нет или слишком мало, когда имеем ограничения при запоминании и вспоминании значимой информации.

- Влияние медиа и информационных источников: медиа и другие информационные источники могут формировать наше восприятие реальности, выбирая, какую информацию представлять, и как ее интерпретировать.
- Личные предпочтения и убеждения: наши личные предпочтения, убеждения и ценности могут влиять на то, как мы интерпретируем информацию и события вокруг нас, делая наше восприятие субъективным.

Все эти факторы могут вмешиваться в наше восприятие объективной действительности, делая его субъективным и искаженным. Понимание этих факторов помогает осознать их влияние и стараться анализировать информацию более критически и объективно.

Уже на ценологическом уровне «Жизнедеятельность Homo Sapiens как биологического вида» на обработку информации об объективной действительности незаметное, но непреодолимое влияние оказывают архетипы. Под влиянием врожденных программ, универсальных образцов находятся не только элементарные поведенческие реакции вроде безусловных рефлексов, но также наше восприятие, мышление, воображение. Таким образом, являясь бессознательной основой мировосприятия, архетипы могут одновременно служить для понимания и интерпретации мира, но они также могут вносить искажения и предвзятость в наше восприятие и понимание объективной действительности. Внимание к коллективному, расовому, групповому и персональному бессознательному на соответствующих ценологических уровнях, осознание и анализ роли архетипов в нашем познании мира являются необходимыми элементами для получения на выходе из воронки формирования представлений человека об объективной действительности

достоверных и практически применимых результатов когнитивных процессов.

В контексте понимания архетипов как интерферирующих факторов в познании объективной действительности можно рассмотреть следующие аспекты:

Фильтрация информации: архетипы, как универсальные образы и символы, могут влиять на то, как мы воспринимаем и интерпретируем информацию. Они могут действовать как своеобразные фильтры, через которые мы видим мир, подчеркивая определенные аспекты реальности и игнорируя другие.

Предвзятость восприятия: архетипы могут создавать предвзятость или искажения в нашем восприятии, исходя из наших внутренних образов и представлений. Например, воздействие архетипа Тени, по мнению Карла Юнга, в конечном счете, приводит к тому, что коллективный Запад бессознательно воспринимает нашу страну как собственную зловещую тень, и недоверие - это подобно сомнениям Нафанаила - ... ибо что хорошего может выйти из Назарета? (Евангелие от Иоанна 1:46). Мы также имеем полное право выразить встречные сомнения и быть максимально осторожными в работе с западными информационными потоками, пронизанными недружественными нарративами.

Для каждого ценологического уровня, описанного на рисунке 1, в социуме существует как минимум три парадигмы: предыдущая, господствующая и альтернативная (маргинальная). Под термином парадигма понимается объяснительная и доказательная модель объективной деятельности, принятой в первую очередь научным сообществом; а для общественного образования и воспитания — целостная и непротиворечивая совокупность идей, принципов, терминов и понятий, задающих содержание и реализацию программ образования.

В рамках каждой парадигмы существуют дискурсы, процессы языковой деятельности, которые предполагают целостные открытые системы понятий. Дискурс, как способ коммуникации и конструирования многообразных контекстуальных знаний, акцентирует роль языка, власти и культурных норм в конструировании смысла.

Нарратив (повествование, рассказ, исполняемое произведение) — самостоятельно созданное повествование о некотором множестве

взаимосвязанных событий, представленное зрителю, читателю или слушателю в виде последовательности слов и/или образов.

Господствующая сегодня постмодернистская парадигма в целом доказала свою исчерпанность и внутреннюю пустотность, но за полвека успела оказать роковое влияние на общественное сознание и соответственно наложила в той или иной мере отпечаток на все общественные науки. Постмодернистское представление о действительности отличается от классического и модернистского взгляда на мир. В постмодернизме акцент делается на относительности знания, на том, что реальность не может быть полностью понята или описана с помощью единой объективной истины. Вот как это может коррелировать с объективной действительностью:

1. Относительность знания: Постмодернизм отвергает идею единой объективной истины, утверждая, что знание всегда субъективно и культурно обусловлено. Это означает, что то, что считается "истиной" для одной культуры или группы людей, может быть не таким для другой. В этом смысле постмодернизм подчеркивает относительность знания и отсутствие абсолютной объективности.

2. Множественные перспективы: Постмодернизм признает множество перспектив и точек зрения на мир. Он подчеркивает, что каждый человек воспринимает и интерпретирует действительность через свой собственный культурный, социальный и личный опыт. Это означает, что нет единой и объективной перспективы на мир, а существуют лишь различные интерпретации, каждая из которых вносит свой вклад в формирование понимания действительности.

3. Сомнение в объективности: Постмодернизм подчеркивает сомнение в возможности познания объективной действительности. Он указывает на ограничения языка, знания и восприятия в понимании мира. В этом смысле постмодернизм может приводить к отрицанию идеи объективной действительности и предпочтению более конструктивистского или конструкционистского подхода к пониманию мира.

Таким образом, постмодернистское представление о действительности подчеркивает ее относительность, множественность перспектив и сомнение в объективности, что может создавать диссонанс с традиционной идеей объективной

действительности. Постмодернизм стал периодом, когда были подвергнуты сомнению традиционные истины и ценности, включая универсализм, объективизм и центральность метарассказа.

Материалы сборника опираются на классическое представление о том, что такое истина, определить которую позволяет достаточно лаконичный список критериев - совокупность признаков, подтверждающих истину и позволяющих отличить её от заблуждения. Критерии истины включают в себя следующее:

- Логичность — истинное знание всегда соответствует законам логики.
- Практичность — истинное знание всегда можно применить на практике.
- Научность — истинное знание не конфликтует с ранее открытыми научными законами.
- Фундаментальность — истинное знание не вступает в противоречие с законами природы.
- Простота — истинное знание, как правило, выражают простыми формулировками, формулами.

Объективный и наиболее достоверный критерий истины — практика. Под практикой принято понимать человеческую деятельность, способность человека успешно предвидеть явления природы и преобразовывать окружающий мир. Методологический подход ориентирован на практику, которая в виде предлагаемых Вашему вниманию кейсов должна стать прочным фундаментом развиваемой в рамках управленческой парадигмы теории.

Простые и сложные кейсы в формате кейкис, представленные в данной книге – примеры нарративов из предметной области «Государственное и муниципальное управление».

Надо несколько слов сказать о нарративах, господствующих в существующей, в том числе и управленческой, парадигме. Иногда дискурс может быть использован для деструктивной или конструктивной критики господствующего нарратива, для его модернизации, дестабилизации и/или существенного реконструирования, что может привести к зарождению и становлению новой парадигмы.

Типовая проблема (в деятельности человека) – часто забывают, что уровни взаимосвязаны, но не жестко

редукционистски, объективная действительность заменяется отфильтрованными (иногда искаженными до неузнаваемости) индивидуальными или групповыми представлениями об объективной действительности.

Структура деятельности исследователя

К каждому элементу рисунков 2-4 «Структура деятельности исследователя» может быть обращён вопрос, например: каков объект исследования (исследуемое/наблюдаемое явление), каков предмет исследования, кто субъект исследования, как сформулирован исследовательский вопрос, какова проблематика ситуации, в чем состоит ключевая проблема (противоречие), каковы гипотезы основная и альтернативная, каков метод познания (исследования) и каков дизайн проводимого эксперимента, а также: каков арсенал видов экспериментов, каков предмет исследования науки (дисциплины), в рамках которой проводится исследование, каковы ожидаемые результаты исследования, появились ли новые явления?

Типовая проблема (в деятельности человека) – на некоторые или большинство вопросов нет корректно сформулированных ответов, что недопустимо.

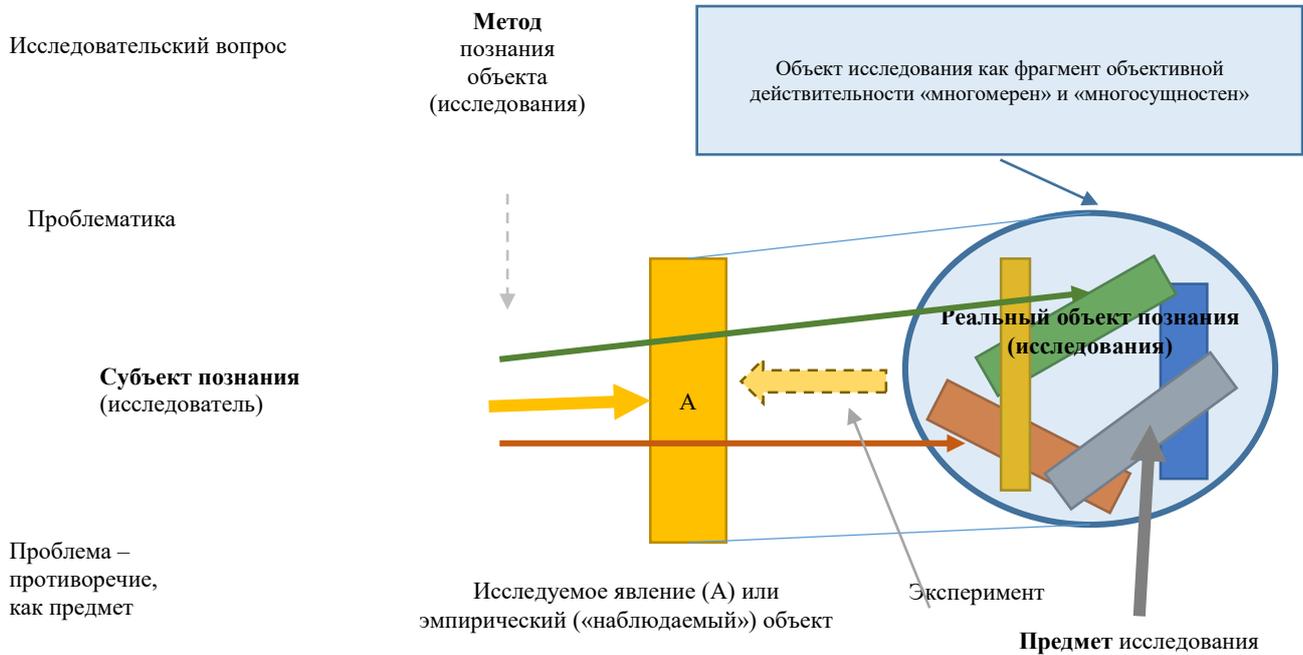


Рисунок 2. Структура деятельности исследователя

Источник: Нечаев Н.Н., Киселев В.Д.

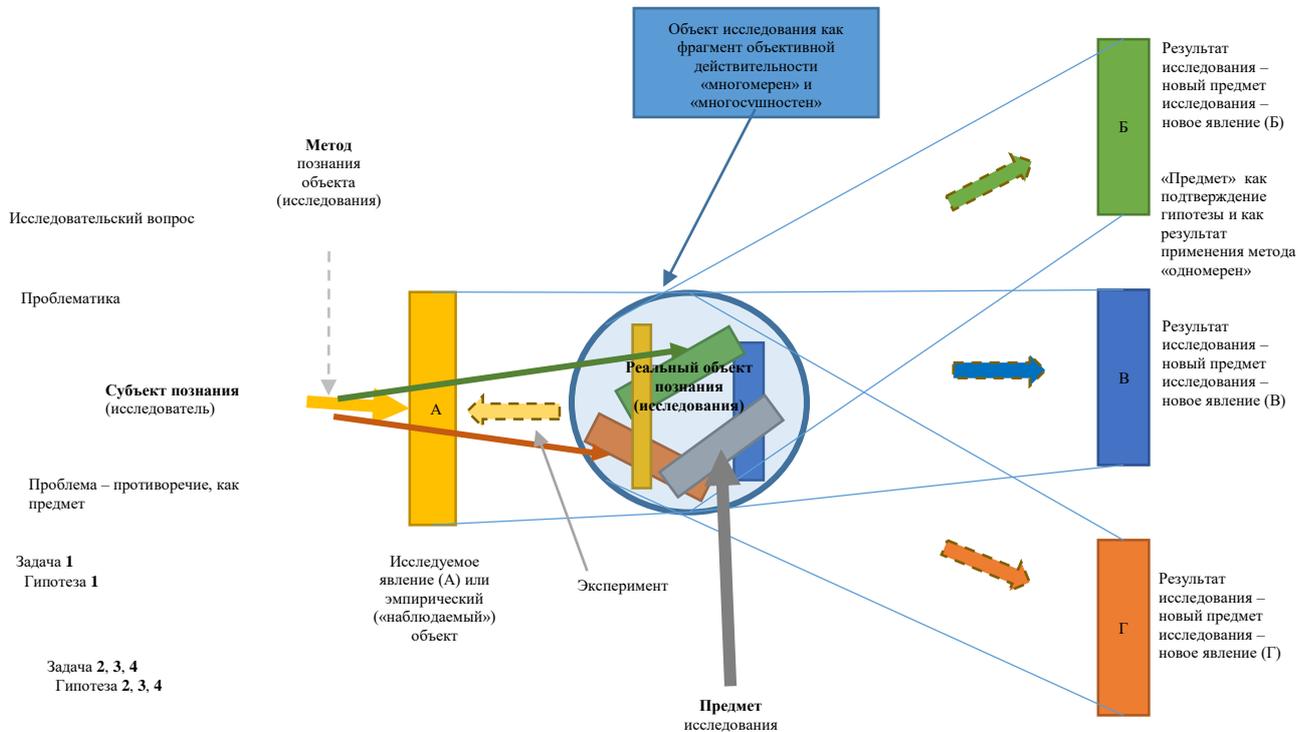


Рисунок 3. Структура деятельности исследователя (продолжение)

Источник: Нечаев Н.Н., Киселев В.Д.

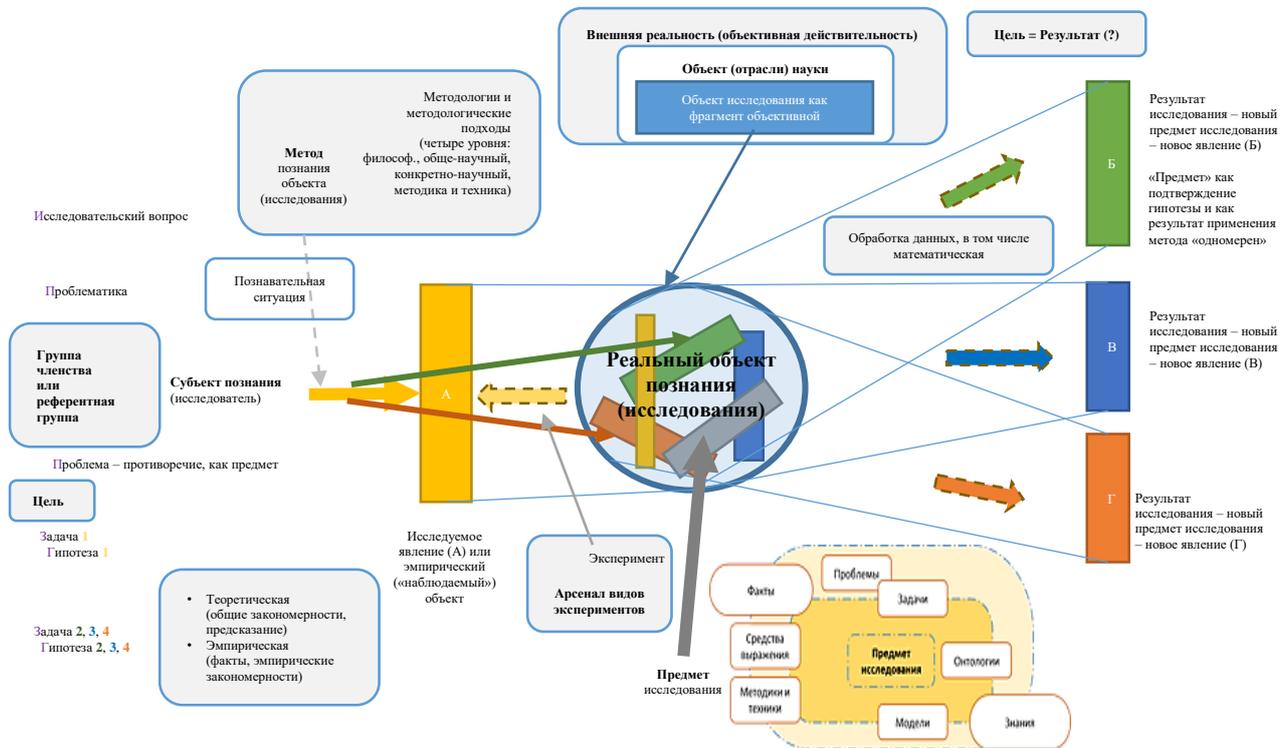


Рисунок 4. Структура деятельности исследователя (продолжение)

Источник: Нечаев Н.Н., Киселев В.Д.

Соотношение эмпирического и теоретического знаний

На рисунке 5 представлена измерительная шкала, которая отображает соотношение эмпирического и теоретического знаний.



Рисунок 5. Соотношение эмпирического и теоретического знаний

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – путаница в терминах (эмпирическое и теоретическое) приводит к путанице в способах получения значимых доказательных научных результатов и их оценке.

Типы ресурсов. Фрактальность ресурсных инфраструктур

Что такое ресурс? В таблице 2 представлена линейка ресурсов, при помощи которых удобно описывать объективную действительность

Таблица 2. Типы ресурсов

Типы ресурсов	Виды ресурсов (и их производные)	Активы
Физические	<ul style="list-style-type: none"> • Время (момент времени, временной интервал, частотность событий и т.д.) • Пространство (привязка к месту, путь, территория, ландшафт, т.е. точка, отрезок, площадь, объем) • Материалы и их поля (любые, напр., оборудование, расходные материалы, их фазовые состояния (плазменное, газообразное, жидкое, твердое)) • Физические драйверы изменений (все известные виды энергии, то, что запускает физические процессы изменений; в т.ч. деньги) 	Преимущественно количественные
...	•
Психологические	<ul style="list-style-type: none"> • Человеческие (социальные; человек, группа, организация, социум) • Информационные • Технологические • Психологические драйверы изменений (деятельность, активность) 	Преимущественно качественные

Источник: Киселев В.Д.

Как вы обнаруживаете изменение своего ресурсного состояния? Каковы критерии ресурсности (оперативной и стратегической, индивидуальной и/или групповой)?

Типовая проблема (в деятельности человека) – в корректном и относительно полном описании объективной действительности надо использовать все типы ресурсов, но часть значимых ресурсов упущена (не описана) или даже не наблюдается (тем более не контролируется или управляется).

Целеполагание в терминах ресурсов

В таблице 3 представлен инструмент для компактного представления в ресурсных метриках результатов целеполагания любого актора кейса в формате кейкис.

Таблица 3. Инструмент целеполагания актора

Персонаж хочет достичь цели (состояния)	Ресурсы персонажа	Физические ресурсы				Психологические ресурсы			
		Время	Пространство	Материалы	Драйверы физических изменений, энергии	Люди	Информация	Технологии	Драйверы психол. изменений, деятельность, активность
	Динамика цели персонаж	Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)
Смена идентичности						2			
Избыток (критический)	Существенное увеличение								
Избыток	Увеличение								
Норма (динамическая)	Сохранение					3			
Дефицит	Снижение								
Дефицит (критический)	Существенное снижение								
Смена идентичности						4			

Источник: Киселев В.Д.

Надо помнить, что цели всегда идут в паре с ценностями.

Когда вы произносите слово «цели», надо всегда добавлять «цели изменений». Когда вы произносите слово «ценности», надо обязательно добавлять «ценность нахождения в таком-то состоянии». Динамика и статика всегда идут рука об руку.

² Стать собственником.

³ Остаться на текущей должностной позиции наемного работника и с сохранением должностного оклада.

⁴ Уволиться из организации.

Под ценностями понимается то, во что актер кейса верует и/или верит – это не всегда доказательные и объективные стационарные ресурсные состояния. Примеры ценностей:

- презумпция невиновности,
- компетентность,
- порядочность, человеколюбие и трудолюбие,
- социальная ответственность,
- дружба,
- коллективизм либо индивидуализм,
- любовь к себе,
- любовь во всех ее проявлениях (к Родине, к близким, к природе и пр.)
- праздность и эгоизм (как пример отрицательных ценностей).

Под целями понимаются измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния, к которым относятся, напр.:

- изменение объема имеющихся денег,
- изменение количества имеющихся материалов,
- информация,
- степень влияния над людьми,
- изменение временного ресурса,
- изменение степени влияния на существенные процессы,
- появление новых возможностей уклониться от наказания.

Ещё один важный термин – «смена идентичности» объекта/субъекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень. Напр., в таблице 3 в столбце «Люди» цель может быть заявлена так – сохранение существующей нормы (человек остаётся на текущей должностной позиции наемного работника и с сохранением должностного оклада), но может менять свою идентичность: либо став одним из собственников, либо уволится из данной организации.

Типовая проблема (в деятельности человека) – цель (изменений), которая недостаточно корректно сформулирована, недостижима, даже случайно, так как отсутствуют метрики достижения результата.

Конвертации ресурсов

В таблице 4 представлен инструмент «Веерная матрица конвертации ресурсов для выработки решения» или комплекса решений, касающихся деятельности человека и человеческих сообществ. По сути, она аналогична матрице Г. Альтшулера, который предлагал нечто подобное в ТРИЗе для физических явлений.

Таблица 4. Веерная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений

Типы конвертируемых ресурсов				Состояние ресурса в финале изменений									
				Физические (Ф)				Психологические (Ψ)					
Состояние ресурса на старте изменений	Дефицит												
	Норма												
	Избыток												
Физические (Ф)	Дефицит	Норма	Избыток	Конвертируемые ресурсы	Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)	
				Время, Ti									
				Пространство, V									
				Материалы, Mat									
Психологические (Ψ)	Дефицит	Норма	Избыток	Драйверы физических изменений, энергии, En(Ф)									
				Люди, Soc									
				Информация, Inf									
				Технологии, Tech									
				Драйверы психологических изменений, деятельность, En(Ψ)									

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – деятельность по конвертации ресурсов должна быть целенаправленной и ресурснообеспеченной, но ...

Верная матрица «генератор возможных решений о конвертации ресурсов»

В таблице 5 представлен пример применения «Верная матрица конвертации ресурсов для выработки решения».

Таблица 5. Пример применения верной матрицы

В финале изменений		Физические (Ф)				Психологические (Ψ)				
Типы конвертируемых ресурсов		Время	Пространство	Материалы	Драйверы физических изменений, энергии, в т.ч.	Люди	Информация	Технологии	Драйверы психологических изменений, деятельность	
На старте изменений		Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)	
Физические (Ф)	Время	Ti	Д	А	...	Д	А, Д
	Пространство	V	...	Г
	Материалы	Mat
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	En (Ф)	Б	Е	Б, В	Б, В, З	Б	...
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	И
	Информация	Inf	К
	Технологии	Tech	Л	...
	Драйверы, деятельность	En (Ψ)	...	Е	Ж, О↓	О=	Е, М, Н, О↑

Обозначения: серым цветом отмечены диагональные ячейки таблицы, где предполагается смена масштаба применения данного ресурса, т.е. переход на качественно другой уровень идентичности.

Источник: Киселев В.Д.

В таблице 5 в качестве иллюстрирующих примеров, приведено несколько простых типовых решений о взаимной конвертации ресурсов (они обозначены в таблице символами А-О):

А – трата (конвертация) определенного времени, чтобы охватить данной деятельностью некоторую территорию;

Б – оплата за время подписки (напр., в кафе технология «шведского стола»);

В – оплата за штуку товарной продукции (напр., обычное обслуживание официантом);

Г – переход (выход) на другой территориальный рынок (регион, РФ, СНГ);

Д – перенос процессов производства на другое время (напр., двухсменная работа, 24-часовое обслуживание);

Е – перенос процессов производства на другое пространство (напр., частичная или полная виртуализация производства, смена производственной площадки);

Ж – перенос процессов производства на другие материалы (напр., делали из металла, стали делать из пластика);

З – перенос процессов производства – физические энергии (напр., энергию вод заменить на электроэнергию);

И – перенос исполнителей процессов производства – люди (напр., сменить мужчин на женщин);

К – изменение наполнения носителей информации о процессах производства – информация (напр., создание адекватной информационной системы);

Л – изменение процессов производства – технологии (напр., модернизировать существующую технологию);

М – изменение процессов производства – виды деятельности (напр., расширить, сократить, изменить);

Н – повышение производительности (реинжиниринг) – сохранение уровня используемых ресурсов при расширении и интенсификации производства;

О – повышение производительности (реинжиниринг, ↑) – снижение (↓) уровня используемых ресурсов при сохранении (=) существующего производства.

Типовая проблема (в деятельности человека) – компетентный руководитель должен профессионально владеть достаточно широким и разнообразным диапазоном способов конвертации ресурсов для руководимой им предметной областью, но так бывает не всегда.

Три примера формализации реальных моделей продуктивной совместно-распределенной деятельности

На рисунках 6-8 представлены визуальные примеры применения «Верная матрица конвертации ресурсов для выработки решения». Рисунок 2 - взаимодействие с туристическим агентством. Рисунок 3 - модель деятельности для посредника.

Суть модели деятельности для электронной поисковой системы представлена на рисунке 8. Поисковик оказал бесплатную технологическую помощь по поиску необходимой информации в Интернете представителям сообщества «Почемучек», взамен получил со стороны сообщества, базу данных его посетителей, контентную сетку их потребительских предпочтений и запросов. Затем он продал рекламодателям возможность использования информации о потенциальных потребителях в контентно чувствительной рекламной компании в частности в поисковике, а исследовательским агентствам — собранную по запросу информацию.

Представленные на рис. 2–8 модели деятельности легко превращаются в сценарии развития событий. Визуализация моделей и их последующая оцифровка упрощают процесс обнаружения узких мест в бизнесе и делают конкретными стратегии и тактики их расшивки, что существенно повышает возможности коммерциализация приведенного инструментария в рамках методики написания исследовательского кейса в формате Кейкис.

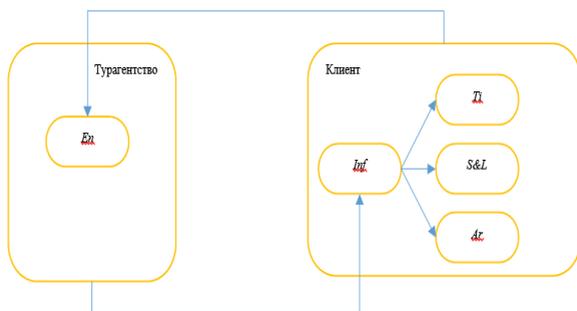


Рисунок 6. Взаимодействие с туристическим агентством

Источник: Киселев В.Д.

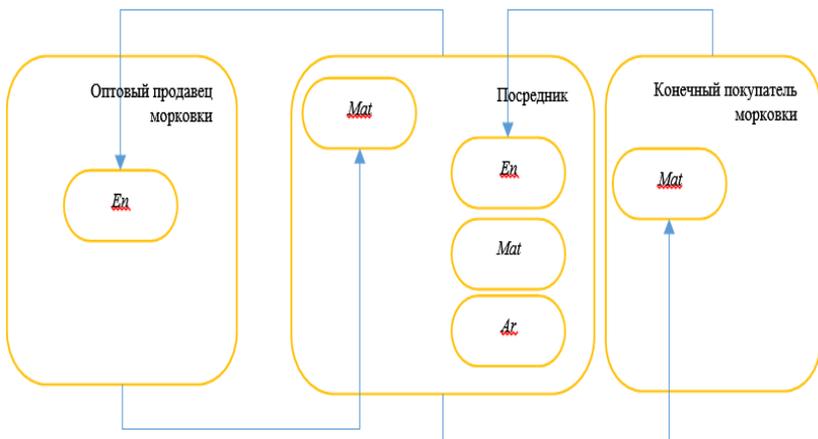


Рисунок 7. Модель деятельности для посредника

Источник: Киселев В.Д.

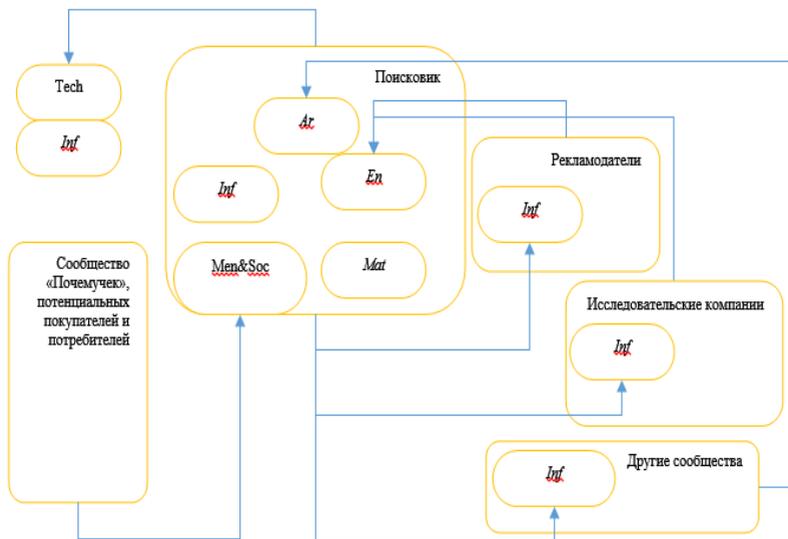


Рисунок 8. Модель деятельности для электронной поисковой системы

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – модели продуктивной, результативной, эффективной деятельности человека, группы и организации должны быть у руководителя, а их нет.

Верная матрица как система уравнений и неравенств

Для наглядности формулы конвертации представлены в виде графов, но известно, что граф изоморфен матрице, следовательно, формула конвертации может быть представлена алгебраически, системой линейных и нелинейных алгебраических уравнений. Предоставляю читателю удовольствие сделать это самостоятельно.

$(Ti) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 1
$(Mat) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 2
$(S\&L) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 3
$(En) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 4
$(Men\&Soc) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 5
$(Inf) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 6
$(Tech) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 7
$(Ar) = f((Ti), (Mat), (S\&L), (En), (Men\&Soc), (Inf), (Tech), (Ar))$	Формула 8

Типовая проблема (в деятельности человека) – профессиональная деятельность должна быть в идеале параметризована и операционализована, но это получается не часто, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Виды и модели продуктивной деятельности

В таблице 6 представлена продуктовая матрица для объекта исследования.

Таблица 6. Продуктовая матрица для объекта исследования

Группы видов деятельности	ЦА или ЦС ⁵	Продукт обмена						Стратегические бизнес-единицы ⁶	
		Покупается клиентом у продавца			Предоставляется клиенту продавцом				
		Товар ⁷	Работа ⁸	Услуга ⁹	Сервисное (гарантийное) обслуживание по продукту				Идея (мем) дальнейшего
					Товар	Работа	Услуга		
Виды основной деятельности									
...									
Проектная деятельность									
...									
Обеспечивающая деятельность									
...									

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – продуктовая матрица объекта исследования для трех групп видов деятельности должна быть подробно прописана, она отсутствует или не полная (не корректная) по субъективным причинам.

⁵ ЦА или ЦС – целевая аудитория или целевой сегмент, для которых осуществляется данная деятельность.

⁶ Отношения стратегических зон хозяйствования и стратегических бизнес-единиц могут быть одно-однозначными или много-однозначными.

⁷ Товар как материальный объект, выставленный продавцом на продажу и имеющий гарантийный срок годности.

⁸ Работа – деятельность продавца, которая заканчивается предоставлением покупателю товара в виде материального объекта (товара), который имеет гарантийный срок годности

⁹ Услуга – деятельность продавца, которая не подразумевает предоставление покупателю товара в виде материального объекта (товара).

Шкала «Степень инновационности»

Для оценки и повышения качества выбранного решения полезно использовать шкалу, представленную в таблице 7, которая содержит термины «норма», «модернизация», «новация», «инновация - новая норма».

В рамках любого процесса изменения можно выделить следующие этапы (состояния): старая норма, модернизация старой нормы, новация (создание новой нормы), закреплённая новая норма.

Таблица 7. Шкала «Степень инновационности»

Суть изменений	Сохранение существующей нормы	Изменение существующей нормы	Создание новой нормы	Закрепление новой нормы
Названия изменений	Норма	Модернизация	Новация	Инновация. Смена идентичности
Степень изменений	Практически нет. На уровне статистической погрешности	На проценты и десятки процентов	В разы и на порядок	Переход в качественно иное состояние
Степень сложности явлений	Просто	Немного сложнее	Сложно	Просто

Прежняя парадигма

Барьер сложности
Начало смены парадигмы
из-за смены технологии

Новая парадигма

Примечание: Пунктирной линией обозначен барьер сложности.

Источник: Киселев В.Д.

Шкала 7 обозначает четыре типа типовых проблем, с которыми работает руководитель. Первая, что надо сделать, чтобы ничего не менялось? Вторая, что надо сделать, чтобы изменения были незначительными, в рамках существующей нормы? Третья, что надо сделать, чтобы случился ресурсный прорыв и старая норма была отвергнута? Четвертая, что надо сделать, чтобы долговременно закрепились новая ресурсная норма?

Типовая проблема (в деятельности человека) – многие руководители не пользуются такой шкалой, позволяющей четче обозначить тип проблемы или проблематики с которой они работают, что приводит к фатальным ошибкам.

Визуализация ресурсного развитие (этапы жизненного цикла)



Рисунок 9. Ресурсное развитие при переходе на новый этап ЖЦ

Источник: Киселев В.Д.

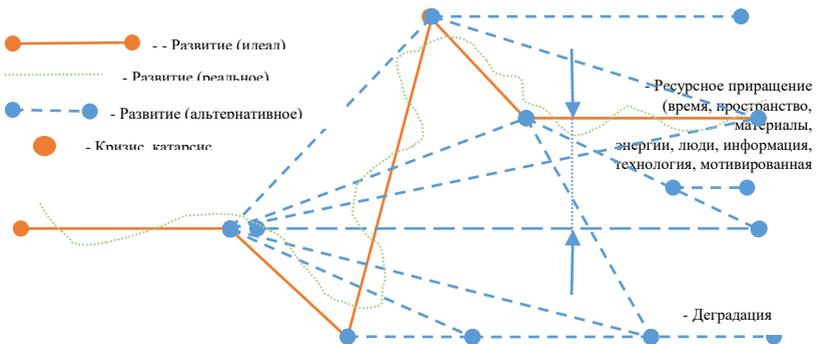


Рисунок 10.

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) — для каждого этапа развития существуют свои способы действий и взаимоотношений, специфические затруднения и способы их преодоления. Путаница в них приводит к фатальным последствиям.

Базовые измерительные шкалы и классификаторы типовых проблем

Шкалы, приведенные в таблицах 8-16, позволяют классифицировать типовые проблемы, с которыми работает руководитель любого уровня.

Например, в таблице 8 отражены важные последовательные параметры для процесса управления, который должен быть в достаточной степени наблюдаем, чтобы быть необходимым объеме контролируем, что необходимо для обеспечения желательного уровня непосредственной управляемости, чтобы обладать косвенной влиятельностью.

Таблица 8. Шкала для процессов управления

Наблюдаемость	Контролируемость	Управляемость	Влиятельность
---------------	------------------	---------------	---------------

Источник: Киселев В.Д.

- Наблюдаемость предполагает отсутствие оценивания. «Вижу, но никак не оцениваю происходящее».
- Контролируемость предполагает соотнесение наблюдаемого объекта/субъекта с некой нормой, существующей в представлении исследователя-наблюдателя. Однако, нормы могут быть иерархичными и меняющимися во времени и пространстве, в социальных группах и доступных на данный момент технологиях. Нормы могут существенно отличаться у разных исследователей. Используемые нормы надо заранее, до начала исследования заявлять письменно.
- Способность управлять предполагает активное непосредственное воздействие исследователя на контролируемый объект/субъект исследования.
- Способность влиять не напрямую, а опосредовано, влиять через другого человека или группу.

Типовые формулировки, порождаемые шкалой 8, будут звучать так: наблюдаемость должна быть, а её нет в достаточном объеме; контролируемость должна быть, а её нет в достаточном объеме; управляемость должна быть, а её нет в достаточном объеме; влиятельность должна быть, а её нет.

Для иллюстрации должного уровня (объема) рассмотрим таблицу 9. В которой отразился принцип Парето (диапазон 20/80% -

30/70%), который является прямым следствием из гиперболического закона рангового Н-распределения [Кудрин, 1980].

Таблица 9. Шкала для процессов управления

	Наблюдаемость	Контролируемость	Управляемость	Влиятельность
До 100%				
20-30%				
От 0%				

Источник: Киселев В.Д.

Типовые формулировки, порождаемые шкалой 8, будут звучать и так: наблюдаемость должна быть, а её нет в достаточном объеме (или слишком много не ключевого, более 30%); контролируемость должна быть, а её нет в достаточном объеме (или слишком много не ключевого, более 30%); управляемость должна быть, а её нет в достаточном объеме (или слишком много не ключевого, более 30%); влиятельность должна быть, а её нет (или слишком много не ключевого, более 30%).

Деятельность руководителя в диапазоне 20/80% - 30/70% говорит о необходимом и достаточном качестве его управления, включающем делегирование полномочий подчиненным, в стационарных не кризисных условиях работы.

Таблица 10. Шкала «Сегментация по этапам развития во времени объекта исследования».

Время	Момент проведения исследования (момент замера ресурсных метрик)					
	Предварительный	Входной	Процессуальный на разных фазах процесса)	Промежуточный (для промежуточных результатов)	Выходной	Эхо- замер

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 11. Типовая программа исследований сложных явлений

Время	Момент проведения исследования (момент замера ресурсных метрик)					
	Предварительный	Входной	Процессуальный (на разных фазах процесса)	Промежуточный (для промежуточных)	Выходной	Эхо- замер
Возможности						
Наблюдаемость						
Контролируемость						
Управляемость						
Влиятельность						

Источник: Киселев В.Д.

В таблице 10 отражены важные последовательные параметры для процесса управления, который должен быть продуктивным, результативным, эффективным и синергетичным.

Таблица 12. Шкала для результатов управленческой деятельности

Продуктивность	Результативность	Эффективность	Синергетичность
----------------	------------------	---------------	-----------------

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 13. Шкала для укрупненных этапов жизненного цикла в процессе управления

Рождение	Развитие	Кульминация	Смена идентичности
----------	----------	-------------	--------------------

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 14. Шкала компетенции и компетентности менеджмента (человеческий фактор не важен/важен)

Жесткие компетенции (не важен)	Мягкие компетентности (важен)
--------------------------------	-------------------------------

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 15. Шкала взаимосвязанных иерархических полей, с которыми работает менеджер

Исследовательски е вопросы	Исследовательски е проблемы	Управленчески е задачи	Управленчески е решения
----------------------------	-----------------------------	------------------------	-------------------------

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 16. Шкала - семантические дифференциалы для формулирования стратегий поведения

Стратегия полного слияния	Стратегия полной сепарации
Стратегия установления жестко определенных границ	Стратегия полного снятия границ
Стратегия построения концептуальных моделей (математически)	Стратегия адаптации (нет четких концептуальных моделей)

Источник: Киселев В.Д.

Таблица 17. Типы проблем.

Проблема	Статическая	Динамическая
Индивидуальная	ИС	ИД
Групповая	ГС	ГД

Источник: Киселев В.Д.

Дальнейшее развитие таблицы №14 представлено в таблице №15.

Таблица 18. Типы проблем.

Проблема		Статическая		Динамическая	
		Детерминистская	Стохастическая	Детерминистская	Стохастическая
Индивидуальная	Нечеткая				
	Четкая				
Групповая	Нечеткая				
	Четкая				

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – измерительные шкалы, описанные в таблицах 8-15, известны очень давно, они просты и понятны, вполне технологичны, но управленцы часто про них забывают или используют только частично.

Пример классификация по типам стратегий (решений) в человеческих взаимоотношениях

Одной из причин, по которой клиенты обращаются за помощью к консультанту –это ухудшение отношений с людьми, что порождает ряд сложностей или трудностей в решении актуальных жизненных задач. Очень часто решение или не решение проблемы зависит от характера этих взаимоотношений и стиля, который мы предлагаем или навязываем в общении с людьми.

Каковы возможные стили поведения и как они (не)способствуют решению возникших проблем? На рисунке 11 представлена концептуальная модель «Одиннадцать эталонных стратегий (решений)».

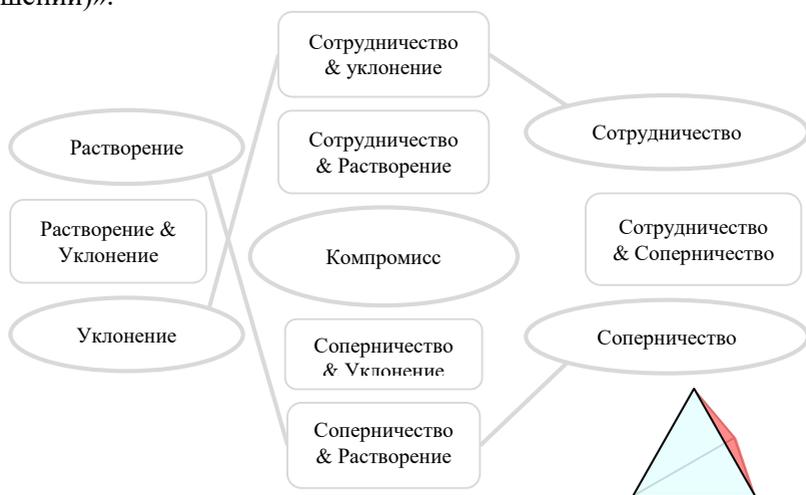


Рисунок 12. Концептуальная модель «Одиннадцать эталонных стратегий (решений)». Представлена в виде плоского графа. В объеме имеет форму тетраэдра.

Источник: Киселев В.Д.

Далее перечислено несколько эталонных стилей поведения (стратегий поведения).

Конкуренция (соперничество). Человек активен, самостоятелен, не заинтересован в сотрудничестве, способен на волевые решения, в случае успеха непопулярен.

Стиль избегания. Человек по разным причинам просто избегает разрешения конфликта, фактически переводит его в другое время, когда он будет готов разрешить его конструктивно.

Стиль приспособления (растворение, поглощение). Человек принимает интересы более сильного партнера и не отстаивает собственные интересы, что иногда приводит к взаимной гармонии.

Стиль сотрудничества. Человек открыто отстаивает свои права, не забывая о правах партнера (оппонента), с которым он взаимодействует. Результатом является устойчивое дружественное взаимовыгодное решение проблемы.

Стиль компромисса. Человек частично уступает партнеру (оппоненту), чтобы удовлетворить остальные более важные интересы. Другая сторона делает то же самое. Все немного недовольны достигнутым согласием, но обсуждать это больше не нужно.

В практике консультирования и формулировки исследовательских кейсов часто используются смешанные стратегии.

Типовая проблема (в деятельности человека) – актер не осознает (не может четко описать) стратегию собственного поведения, динамику его изменения адекватного или неадекватного внешним вызовам.

Методика уточнения формулировки заявленной проблемы

Одна из важнейших метакомпетентностей руководителя любого уровня — умение корректно и адекватно вызовам внешней среды формулировать и переформулировать суть заявленной и решаемой им проблемы.

К сожалению большинство руководителей этого делать не умеют, упуская в формулировке само противоречие и описывая затруднение как констатацию некоего факта, или делают очень нетехнологично, упуская или недооценивая в итоговой формулировке значимые ресурсы.

Методика позволяет перейти от конкретики качественного описания проблемы к количественной формуле и обратно, предоставляя возможность руководителю оценить качество и адекватность рассматриваемой проблемной ситуации текста проблемы. Для этого текст проблемы пословно экспертно индивидуально или в группе.

Пример. В кейсе «Возможно ли организовать успешные экологические ГЧП» применена «Методика уточнения формулировки заявленной проблемы». Далее приведена цитата из этого кейса, проблема заявлена от лица руководителя Комитета:

«Сотрудникам (Soc, норм.) комитета (Soc, норм.) мною (Soc, норм.) поставлена задача (Inf, деф.) разработки в ближайшие несколько месяцев (Ti, деф.) официального Перечня (Inf, деф.; Tech, деф.) направлений ГЧП (Tech, деф.), возможных (En(Ψ), деф.) и финансово поддерживаемых (En(Φ), проф.) государством (Soc, норм.). Этот документ необходим (Inf, деф.) предпринимателям (Soc, норм.) и инвесторам (Soc, норм) для реализации (En (Ψ), деф.) ГЧП-проектов (Tech, деф.) по экологической тематике (Ti, V, Mat, En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), норм.). Я (Soc, норм.) как председатель комитета (Soc, норм.) хочу для себя (Soc, норм.) сформулировать (Inf, деф.; Tech, деф.; En (Ψ), деф.) несколько возможных вариантов (Inf, деф.) таких ГЧП-проектов (Tech, деф.) для нескольких отраслей экономики (Ti, V, Mat, En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), все норм.), хочу понять и формализовать несколько конкретных финансовых и юридических схем (En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), все деф.) в рамках механизмов успешной реализации ГЧП (Tech, En(Ψ), все норм.)»

Каждое слово в формулировке проблемы оценивается с точки зрения обозначаемого им ресурса (Время, T_i ; Пространство, V ; Материалы, Mat ; Драйверы физических изменений, энергии, $En(\Phi)$; Люди, Soc ; Информация, Inf ; Технологии, $Tech$; Драйверы психологических изменений, мотивированная деятельность, $En(\Psi)$), в также его дефицитной, профицитной или нормальной представленности в исследуемой проблемной ситуации. Иногда одно слово может обозначать сочетание нескольких ресурсов, что тоже важно учитывать при подсчетах в матрице (см.табл.49) представленности ресурсов в формулировке проблемы. Пустые ячейки, столбцы и строки, частотность упоминания и представленность тех или иных ресурсов могут подсказать экспертам темы, о которых они ещё не подумали. Заставить произвести экспертную переоценку.

В таблице 49.а формулировка проблемы препарирована с помощью восьми эталонных типов ресурсов.

Таблица 19.а Суть желаемой конвертации ресурсов для решения заявленной проблемы

Ресурсы			Состояние имеющегося ресурса		
			Дефицит	Норма (=)	Избыток
Физические (Ф)	Время	T_i	1	2	-
	Пространство	V	-	2	-
	Материалы	Mat	-	2	-
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	$En(\Phi)$	1	2	1
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	1	11	-
	Информация	Inf	6	2	-
	Технологии	$Tech$	6	3	-
	Драйверы, деятельность	$En(\Psi)$	4	3	-

Источник: Киселев В.Д.

После группового экспертного обсуждения матрица 49.а была изменена на таблицу 49.б.

Таблица 49.б Уточненный вариант. Суть желаемой конвертации ресурсов для решения заявленной проблемы

Ресурсы		Состояние имеющегося ресурса		
		Дефицит	Норма (=)	Избыток

Физические (Ф)	Время	Ti	2	1	-
	Пространство	V	2	-	-
	Материалы	Mat	2	-	-
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	En(Ф)	3	-	1
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	5	6	1
	Информация	Inf	8	-	-
	Технологии	Tech	8	-	-
	Драйверы, деятельность	En(Ψ)	5	2	1

Источник: Киселев В.Д.

Из табл.49.б можно извлечь абстрактную формулировку выбранной проблемы (противоречия): требуется конвертация - En(Ф) [1], Soc[1], En(Ψ) [1] в Ti [2], V [2], Mat [2], En(Ф) [3], Soc [5], Inf [8], Tech [8], En(Ψ) [5] при сохранении существующего уровня Ti [1], Soc [6], En (Ψ) [2].

В таблице 50 представлена «Веерная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений», левая часть которой совпадает с таблицей 49 и указывает на обнаруженную экспертно разбалансировку ресурсов, которые надо нормализовать, чтобы преодолеть заявленную проблему, нехватки или избытка ресурсов.

В таблице 50 приведены два простых примера результата генерации отдельных возможных решений для последующей выработки комплекса взаимосвязанных решений по сформулированной мэром проблеме.

Таблица 20. Веерная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений

Типы конвертируемых ресурсов				Состояние ресурса в финале изменений							
				Физические (Ф)				Психологические (Ψ)			
Состояние ресурса на старте изменений (см.табл.49)	Дефицит			↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	Норма			=	=	=	=	=	=	=	=
	Избыток			-	-	-	↑	↑	-	-	↑
Ресурсы	Дефицит	Норма	Избыток	Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)
Конвертируемые ресурсы				Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)

Физические (Ф)	2	1	-	Время, Ti						*	*
	2	-	-	Пространство, V							
	2	-	-	Материалы, Mat							
	3	-	1	Драйверы физических изменений, энергии, En(Ф), в том числе деньги						*	*
Психологические (Ψ)	5	6	1	Люди, Soc						*	*
	8	-	-	Информация, Inf							
	8	-	-	Технологии, Tech							
	5	2	1	Драйверы психолог-их изменений, мотивированная деятельность, En(Ψ)						*	*

Обозначения: желтым цветом обозначены типы ресурсов, от которых в первую очередь надо отталкиваться для проработки возможных конвертаций; оранжевым цветом обозначены типы ресурсов, которые необходимо получить в результате конвертации; * - обозначены типы конвертаций, которые наиболее предпочтительны.

Источник: Киселев В.Д.

Вывод. Методика позволяет руководителю обнаружить, пусть и субъективно, «слепые пятна» в собственных представлениях об объективной действительности и корректно их, как минимум, отрефлексировать.

Типовая проблема (в деятельности человека) – описание проблемы, предлагаемой к рассмотрению, сформулировано некорректно.

Структура и последовательность написания кейса в формате кейкис

Далее предложена последовательность действий - это важная составная часть Кейкис-технологии, которая отражает многолетнюю российскую практику. Последовательность удобно и продуктивно применять в управленческих, педагогических, юридических, финансовых и маркетинговых дисциплинах. Описаны основные (базовые) этапы написания несетевого кейса в формате кейкис и прокомментирована суть рефлексии текущего и/или предыдущих этапов написания кейкиса.

1. Исследовательский вопрос (в заголовке статьи-кейкиса)

- Предложенная формулировка заголовка - по своей сути, исследовательский вопрос?

2. Аннотация

- Пишется в два захода: в начале работы и при её завершении.

3. Ключевые слова

- Пишутся в процессе написания кейкиса.

4. Теоретическая часть (не обязательная часть)

- Есть ли явное описание использованных в данном материале методологий, методов и методик, в том числе авторских?

5. Калибровка исследовательского вопроса для разделения ситуации на внутреннюю и внешнюю среды, четкое проведение разделительной между ними границы.

- Рефлексия списочного состава основных акторов (субъектов), предложенного к обсуждению затруднения (ситуации, сложной коллизии, системы отношений).

- Корректна калибровка уровня, выбранного для рассмотрения?

- Уточнить границу между смежными социально-экономическими ценностями?

- Уточнить формулировку исследовательского вопроса?

6. Определение во внутренней среде ключевых субъектов (акторов) и объектов, на которых они влияют.

- Добавить/оставить/убавить значимых субъектов (акторов)?

- Всё лишнее и избыточное убрано?

- Добавить/оставить/убавить значимые объекты?
- 7. Для внутренней среды. Краткое описание деятельности субъекта.**
- Выбран ключевой актер для исследуемой ситуации?
 - Корректно описана его ключевая деятельность, значимая для исследуемой ситуации (системы отношений)?
 - Есть ли бизнес-модель деятельности субъекта, которая расширяет его ресурсную базу
- 8. Определение во внешней среде ключевых (значимых) субъектов и объектов (для ситуации).**
- Надо оставить/добавить только значимых субъектов (проверив на «карте типов эталонных отношений (ролей и связей) в рамках рассматриваемого ценоза», напр. эталонной карте суботрасли).
 - Всё лишнее и избыточное убрать.
- 9. Для внешней среды. Описание деятельности для всех ключевых (значимых) субъектов.**
- Рефлексия достаточного качества и количества описания внешних участников исследуемой ситуации (системы отношений).
 - Дано ли описание их парных (не всех, а значимых для исследуемой ситуации) сложившихся отношений и их динамики?
 - Дано ли краткое описание бизнес-моделей деятельности для ключевых субъектов. Бизнес-модель описывает способ расширения ресурсной базы.
- 10. Визуализация внешней и внутренней сред (плоский граф и/или веерная матрица) для ключевых акторов ситуации.**
- Рефлексия необходимой достаточности визуального и текстового описаний исследуемой ситуации.
 - Визуализация, максимум, на одну страницу формата А4.
 - Рефлексия наглядности визуализации и логики её прочтения.
 - Убрать лишние стрелки, штриховки, заливки, цвета и слова.
- 11. Окончательный список акторов (персонажей данного кейкиса).**

- Рефлексия корректности и необходимой достаточности визуализации относительно ключевых персонажей и их взаимоотношений.
- 12. Поле исследовательских проблем (формулируется на основе визуализации).**
- Каждый актер создает вокруг себя поле индивидуально сформулированных и субъективных проблем. Полнота поля или полей значимых заявленных проблем в рамках заявленного исследовательского вопроса?
 - Предложенные формулировки проблем являются ли проблемами?
 - Формулировка каждой заявленной проблемы состоит менее чем из 24 слов?
 - Коррелирует ли описание поля проблем с описанием в эт.9?
- 13. Фокусировка на одной ключевой проблеме.**
- Выбрана самая злободневная боль (проблема)?
 - Выбранная для анализа проблема (по своей формулировке) - проблема?
 - Можно ли её формализовать в виде восьми эталонных ресурсов (физические – время, пространство, материалы, драйверы физических изменений; психологические – люди и социальные структуры, информационные структуры, технологии, драйверы психологических изменений).
- 14. Поле задач (в рамках выбранной проблемы).**
- Предложенные задачи по формулировке – задачи.
 - Декомпозиция проблемы проведена корректно? Нет ли перекосов?
- 15. Фокусировка на одной задаче**
- Предложенная задача по формулировке – действительно задача? Значимая ли?
- 16. Уточнение времени и места действий.**
- Требуется ли уточнения по этапам 1-15?
- 17. Формулирование ключевых личных ценностей и целей.**
- Рефлексия целей (и их динамики) и ценностей.
 - Возможно цели и ценности надо заявить/уточнить/снять?

- Требуются ли уточнения по этапам 1-16?
- 18. Поле(я) возможных и допустимых решений (в рамках одной или нескольких учебных дисциплин).**
- Рефлексия стратегий и их персональной направленности, оценка рисков и возможностей, необходимых для реализации бюджетов, желательной/не желательной степени инновационности, прогнозов дальнейшего развития событий.
 - Рефлексия заявленным в эт.17 целям и ценностям.
 - Они в рамках эталонных континуальных наборов решений для данной учебной дисциплины (дисциплин)?
 - Цели и ценности надо уточнить?
- 19. Итоговая матрица решений выбранного персонажа.**
- Рефлексия акцентуаций всех предложенных (или не предложенных) решений, их адекватности целям и ценностям из эт.17, проработанность по стратегиям и направленности на других акторов (персонажей). Цели и ценности надо уточнить?
- 20. Фокусировка на одном решении.**
- Рефлексия соответствия решения заявленным в эт.17 целям и ценностям. Цели и ценности надо уточнить?
- 21. Анализ выбранного решения по метрикам (для его верификации).**
- Рефлексия по количественным и качественным метрикам на предмет степени его наблюдаемости, контролируемости, управляемости для персонажа, который сформулировал данное решение, принял его и будет реализовывать.
- 22. Заключение по кейкису.**
- Итоговое заявление по финальному и другим возможным способам разрешения предложенной проблемной ситуации, а также об использованных в тексте методах и методиках.
 - Перечисление учебных дисциплин и курсов, в рамках которых может быть использован данный кейкис.
- 23. Используемая литература и другие источники.**
- Рефлексия на прямой и косвенный плагиат.
- Рефлексия корректных заимствований и ссылка на них.

Выражение благодарностей всем, помогавшим при написании кейкиса.

24. Приложения.

В приложение вынесено всё, что «утяжеляет» восприятие текст кейса в формате кейкис.

Типовая проблема (в деятельности человека) – последовательность, не алгоритм, а именно открытая последовательность предложена, а навыков её применения у руководителя может и не быть.

Примерные сценарии проведения исследовательских деловых игр

До занятий в аудитории

За день до начала занятия для экономии учебного времени разослать обучающимся по электронной почте (или другим доступным способом) текст кейкиса, чтобы успели прочитать, немного подготовиться, но не перегореть.

На занятии в аудитории

Потратить 1–2 минуты на представление инструмента «кейс в формате Кейкис». Рассказать про то, что структура Кейкиса (см. табл. 24) обязательно отражает в себе четыре уровня или поля: исследовательских вопросов, исследовательских проблем, конкретных задач, допустимых решений.

Таблица 21. Морфологическая матрица, отражающая укрупненную логику построения проектного кейса

Информационное поле ¹⁰	Примеры формулировок содержания информационного поля
Поле исследовательских вопросов ¹¹	«Ведет ли эта дорога к храму?» «Есть ли жизнь на марсе?» «Можем ли мы достойно заработать, занимаясь этим видом деятельности?» «Надо ли проводить реконструкцию, чтобы расширить денежный поток?»
	Формулировка одного выбранного исследовательского вопроса (принятого к рассмотрению).
Поле исследовательских проблем ¹²	Поставщик должен поставлять, а он этого не делает. Потребитель должен потреблять, а он этого не делает. Производитель должен производить, а он этого не делает. Дочерняя и аутсорсинговая компании своей деятельностью должны снижать

¹⁰ Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – 3-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2007.

¹¹ Варшавер Е. Постановка исследовательского вопроса в рамках постмодерной методологии. <http://corp.fom.ru/uploads/socreal/post-366.pdf>

¹² Проблема, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Не более 24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя. Дополнительные ресурсы приходят извне, как правило.

	издержки материнской компании, а они этого не делают. Партнеры и стратегические партнеры своей деятельностью должны создавать для нас положительную синергетику, а её нет.
	Формулировка одной выбранной проблемы (принятой к рассмотрению).
Поле(я) исследовательских задач	Задачи формулируются по шаблону с вопросительным словом: Кто должен сделать ..., что ..., где ..., когда ..., как ..., в какой последовательности ..., с каким результатом ..., с какой эффективностью ...?
	Что надо поставить какому сотруднику, к какому сроку, откуда и куда, в каком-то объеме, каким способом, в соответствии с какими требованиями и как проинформировать о полученном результате.
	Формулировка одной выбранной задачи (принятой к рассмотрению).
Поле(я) эталонных решений	Например: <ul style="list-style-type: none"> • Сотрудничать, соперничать, искать компромисс, уклоняться, растворяться, смешанные решения ... • Маркетинговые эталонные стратегии для организации: прямая интеграция, конгломератная диверсификация, развитие продукта, обратная интеграция, горизонтальная диверсификация, ликвидация, горизонтальная интеграция, совместное предприятие, концентрическая диверсификация, захват рынка, сокращение, комбинация ...
	Поставить всё, обещанное по договору – поставить частично – ничего не поставлять. (Можно эту фразу усложнить, добавив параметры: время, место, материалы, люди, технологии, информация и т. д.)
	Формулировка одного выбранного решения (принятого к реализации).

Источник: Киселев В.Д.

Дать пять минут для повторного прочтения (для освежения в памяти сюжета и текста или для включения в игру не читавших материал дома). Во время пятиминутного повторного чтения провести распределение ролей по мини-группам (по 2–3 человека, не более).

Опоздавших к началу занятий, если уже поздно включать в мини-группу, назначаем своими помощниками или «адвокатами дьявола» с правом очень-очень кратких (10–20 секунд) словесных

интервенций (даже можно использовать только оценочные междометия) во время обсуждения выступлений. Другой вариант, они могут вовремя выступления группы кистью руки с оттопыренным большим пальцем (известный жест), направленным вверх или вниз, молча комментировать услышанное. Как вариант, можно использовать карточки в трех цветах светофора (красный, желтый и зеленый). 7.1. Примерный сценарий проведения игры 113

Дать 2–3 минуты ролевой мини группе на обсуждение ответов на четыре вопроса:

Вопрос Причина, зачем задан вопрос Кто ваша группа по роли? Чтобы убедиться, что мини группа включилась в роль, приняла её идентичность. Какую проблематику в рамках доставшейся роли они видят и могут ли кратко (в 12–20 слов) сформулировать. Чтобы услышать корректность или некорректность формулировок проблем, которые далее будут обсуждаться. Важно добиться понимания, что проблема – это обязательно четко заявленное противоречие, что они не начинаются с вопросительных слов, что только формулировки задач начинаются с вопросительных слов. Какие цели для изменений ставит перед собой их персонаж? Цель – это цель изменений ресурсов. Проговорить типы ресурсов: физические (время, пространство, материалы, драйверы физических изменений (энергии) и психологические (инфраструктуры человеческие, информационные, технологические и драйверы психологических изменений (действий)). В какие ценности верит (верует) их персонаж? Ценность – это ценность нахождения в ресурсном для себя состоянии (любви, дружбы, профессионализма, порядочности и т.д.). Ценности часто ограничивают наши цели.

Краткие (1–2 минуты) выступления мини группы (команды) с ответами на четыре вопроса происходят с места. Иногда, чтобы расшевелить слушателей или дать возможность высказаться каждому, бывает полезно поиграть в игру: «Это сказало правое (левое) полушарие персонажа, а что теперь пусть скажет другое полушарие?»

Дать 10–15 минут на подготовку трех-пяти альтернативных решений. Если есть время, или если кто-то оказался очень шустрым, то можно попросить прокомментировать каждое решение по шаблону: суть решения, заложенная в решение стратегия, риски и возможности решения, количественный или качественный бюджет

решения, кратковременный (год-два) прогноз результатов применения решения.

Преподаватель готовит матрицу решений (см. табл.15) на доске (экране, флипчате) для фиксации решений, предложенных ролевой мини группой. При возможности, полезно проецировать визуализацию рассматриваемой ситуации на экран (схема есть в тексте кейкиса).

Выступление всей мини группы у доски.

Таблица 22. Матрица решений

Роль 1 Решение 1 ... Решение ...	Роль 2 Решение 1 ... Решение ...	Роль 3 Решение 1 ... Решение ...	Роль 4 Решение 1 ... Решение ...	Роль 5 Решение 1 ... Решение ...
Роль 6 Решение 1 ... Решение ...	Роль 7 Решение 1 ... Решение ...	Роль 8 Решение 1 ... Решение ...	Роль 9 Решение 1 ... Решение ... Роль	10 Решение 1 ... Решение ...

Источник: Киселев В.Д.

Преподаватель кратко фиксирует все предложенные решения на доске в клетке матрицы, соответствующей выпавшей роли. После объявления и фиксации всех решений, предложенных мини группой, полезно попросить кого-то из аудитории выбрать одно решение. Далее команда прокомментирует это решение по шаблону: суть решения, заложенная в решение стратегия или стратегии, риски и возможности данного решения, количественный или качественный бюджет решения, кратковременный (год-два) прогноз результатов применения данного решения.

Выступления (комментарии) из зала поощряются, но длительностью не более 30 секунд. Более продолжительные выступления пресекаются. Соблюдается коммуникационное правило «Один говорящий», чтобы не было гвалта.

Параллельно с фиксацией предлагаемых решений преподаватель может использовать (проставляя, например, галочки) ещё несколько досок или флипчатов с заранее подготовленным шаблоном одной или нескольких концептуальных моделей (например, матрица эталонных менеджерских стратегий или структура суботрасли, матрица эталонных маркетинговых стратегий или др.). Это вносит

дополнительную интригу. И может породить обезличенные, но не тривиальные оценки результатов работы и стиля решений всей учебной группы. Могут возникнуть дополнительные продуктивные смыслы и решения.

На итоговой матрице решений можно показать (продемонстрировать) несколько эффектов. Например, совпадение решений для антагонистических групп, залипание на одной-двух стратегиях.

Можно дать такую возможность учебной группе. Можно отразить предметные области решений (менеджмент, маркетинг, финансы, юриспруденция, и т. п.), легитимность и конструктивность решений, степень их адекватности (соответствия) заявленным.

В финале преподаватель может рассказать (2–3 минуты) заранее подготовленную концовку и пройти по цепочке: исследовательский вопрос (заголовок кейкиса), поле исследовательских проблем, выбранная для рассмотрения проблема, поле конкретных задач в рамках выбранной проблемы, поле допустимых решений, одно выбранное решение для ключевого персонажа.

Надо обязательно провести финальное обсуждение со всеми командами.

Преподаватель задает вопросы: «На что обратили внимание во время игры? Были ли маленькие личные открытия?» Преподаватель благодарит группу за участие в игре. Надо похлопать для эмоциональной фиксации участниками игры полученного результата.

После занятий в аудитории

Для накопления преподавателем вариантов (полей решений) из разных ролей можно попросить игроков команд прислать свои групповые или индивидуальные решения по электронной почте. Решения надо упаковать в формат: роль, решаемая проблема (и задача), суть решения, заложенная в решение стратегия, риски и возможности решения, количественный или качественный бюджет решения, кратковременный (год-два) прогноз результатов применения решения.

Для эхо-рефлексии слушателями кейкиса и его возможных решений полезно разослать по электронной почте обобщенный материал с полученными от слушателей решениями.

Для повышения качества итоговых решений учебной группы полезно попросить слушателей прокомментировать письменно одно или несколько решений коллег в присланном обобщенном материале.

Попросить прислать сделанные комментарии преподавателю для финального обобщения полей возможных решений.

Типовая проблема (в деятельности человека) – сценарии есть, но они не используются для оттачивания индивидуальных и/или групповых навыков.

Ожидаемые образовательные, консультативные и исследовательские результаты

Учебно-исследовательская цель применения кейсов в формате кейкис — выявить и актуализировать у слушателей базовые межпредметные теоретические знания по предметной области, в результате работы в малых группах выработать и презентовать практические рекомендации, для данного конкретного проблемного частного случая. Помочь обучаемым управленцам (самого широкого профиля) осознать применимость предложенного инструментария и возможность масштабирования полученных решений.

Ожидаемые образовательные и воспитательные результаты от применения конкретного кейса в учебно-консультационно-исследовательской практике: развитие личностных качеств слушателей (речь идет о владении навыками индивидуальной и групповой профессиональной оценки, качественного анализа информации, используемой для принятия ответственного решения в условиях высокой неопределенности; применении широкого спектра коммуникационных навыков, навыков стратегирования).

Метапредметные – анализ, концептуализация, планирование собственной деятельности в проблемной ситуации, получение практики использования освоенных ранее средств, методик, методов, умение осуществлять совместную деятельность.

Предметные – познавательные (социальный опыт в рамках предметов «Стратегическое управление предприятием», «Государственное и муниципальное управление», «Маркетинг», «Территориальный маркетинг», «Стратегии инноваций», «Государственно-частное партнёрство», навык работы с кейсом в формате кейкис), ценностно-ориентационные (в том числе, экологичность мышления руководителя, который работает в области государственного и муниципального управления).

Типовая проблема (в деятельности человека) –

Пространство фрактальных экономических отношений

На рисунке 13 представлен пример фрактальной модели описания экономических и не только экономических (напр., социальных) отношений сообществ.

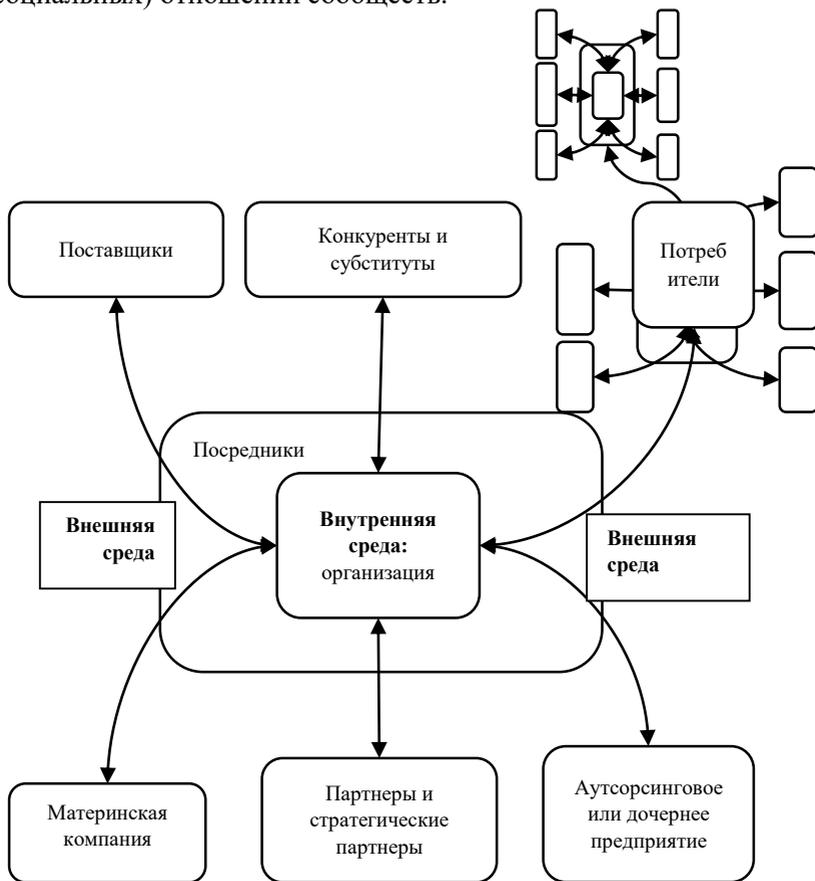


Рисунок 13. Фрактальная атомарная модель сообществ

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – модель проста, наглядна и технологична, но практически никем не используется.

Ценологические уровни в управленческом кейсе в формате Кейкис

На рисунке 14 представлен инструмент, являющийся составной частью инструмента, описанного в рисунке 1, его частным случаем.

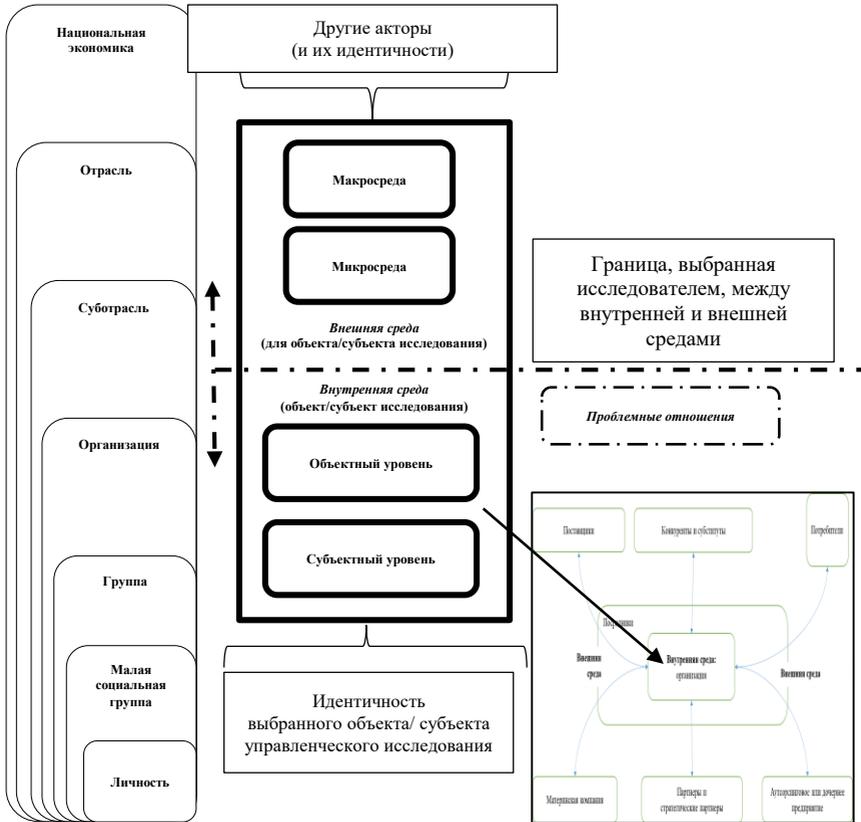


Рисунок 14. Ценологические уровни (от личности до национальной экономики) в управленческом кейсе в формате Кейкис

Источник: Киселев В.Д.

Типовая проблема (в деятельности человека) – ценологический подход, в отличие от системного практически не встречается в управленческой практике.

**ПРОСТЫЕ КЕЙСЫ В ФОРМАТЕ КЕЙКИС
(РЕШЕНИЯМИ И БЕЗ)**

Многоликая Москва

Аннотация. В кейсе заявлена проблемная ситуация сохранения устойчивости или неустойчивости культурной идентичности открытой или закрытой социально-экономической системы столичного города в изменяющемся внешнем мире.

Ключевые слова: Москва, многонациональная, многоконфессиональная, трудовые мигранты, этнокультурный компонент, образование, экономика города, адаптация и социализация, владение русским языком, устойчивость социальной системы, культурная идентичность.

Москва испокон веков была многонациональным городом, что нашло отражение в ее топонимике. Например, Армянский переулок, где в конце XVIII в. была возведена армянская церковь. Ул. Маросейка (от слова «Малороссия»), а также расположенные рядом с ней Верхняя и Нижняя Хохловка, Хохловский переулок. Большая и малая Грузинская улицы напоминают нам о грузинской слободе, образованной в Москве в начале XVIII вв.

В XVI в. при Иване Грозном за Яузой возникла немецкая слобода в честь селившихся там шведов, англичан, французов, голландцев. Позже этот район Москвы получил название Лефортово в честь любимца Петра I – швейцарца Франца Лефорта, у которого там располагалось имение.

В начале XX в. в период первой мировой войны, а затем в первые годы Советский власти происходил большой приток приезжих из разных регионов России.

Очередная волна привлечения рабочей силы из других регионов Советского Союза произошла в 1960-е гг., в первую очередь, из Российской Федерации, Украины и Казахстана.

С 1990-х годов в период экономических реформ в Москву прибывает большое число мигрантов из бывших республик Советского Союза. В наше время эти тенденции сохраняются.

На сегодняшний день Москва имеет статус многонационального и многоконфессионального города. В Москве, численность населения которой более 13 млн чел., проживают представители более 160 национальностей. В Москве образовано множество национальных культурных объединений, школ с этно-культурным

компонентом, выходят СМИ на национальных языках, зарегистрировано более 1000 религиозных организаций.

Широкий спектр существующих возможностей, для сохранения своей культуры в то же время является фактором, затрудняющим социализацию и адаптацию приезжих. Мигранты оказываются в замкнутой социо-культурной среде, говорят преимущественно на своем родном языке, не стремятся понять новую культуру или не имеют для этого достаточной возможности. Имея небольшой заработок, им не всегда доступны возможности культурной жизни Москвы, или она оказывается для них слишком чуждой.

На сколько необходим приток мигрантов в Москву и как к нему относятся москвичи?

«Сегодня трудовые мигранты работают в таких важных для столицы отраслях, как строительство, ЖКХ, торговля, транспорт, доставка, занимая позиции, на которые чаще всего неохотно идут работать москвичи. Кроме того, иностранные граждане вносят значительный вклад в экономику города», - отметила министр Правительства Москвы, руководитель Департамента экономической политики и развития Мария Багреева.

В то же время значимым для столицы остается вопрос противодействия нелегальной миграции. Например, в 2022 году с миграционного учета в связи с выявлением фактов фиктивной постановки в Москве снято 396 тыс. иностранцев.

По мнению экспертов и данных статистики, вместе с увеличением миграционного потока растет и число преступлений, совершенных иностранными гражданами в Российской Федерации. Особую опасность здесь представляют нелегальные мигранты, которых на преступление зачастую толкает низкий уровень их жизни, отсутствие возможности защиты своих интересов законным путем.

11 апреля 2023 г. Председатель Следственного комитета Российской Федерации Александр Иванович Бастрыкин в интервью «Интерфакс» отметил: «Причинами нарастающей агрессии мигрантов является неадаптированность приезжих к российскому менталитету, а также ненадлежащая организация работодателями социально-бытовых условий их пребывания. В связи с этим для более эффективной адаптации мигрантов представляется важным возложить на органы государственной власти субъектов Российской

Федерации, органы местного самоуправления обязанности по взаимодействию и сотрудничеству с местными этно-культурными объединениями (диаспорами). К обязанности данных объединений может быть отнесена часть работы по языковой, культурной адаптации и выработке соответствующих программ социальной защиты прибывающих трудовых мигрантов».

На сколько задача языковой и культурной адаптации мигрантов может быть профессионально решена органами местного самоуправления?

Более 50% дохода мигранты отправляют на родину, что является негативным фактором для экономики Москвы и страны в целом. В то же время известно, что мигранты, проживающие в Москве с семьями гораздо больший процент заработанных средств оставляют в России.

Ситуация с Мигрантами в Москве отражает общую проблему для многих регионов России. По данным МВД за 2020 г. в стране проживает 800 тыс. несовершеннолетних граждан. Из них школы и детские сады посещает только 140 тыс. Возникают вопросы, где получают образование остальные 660 тыс. детей? Как происходит их процесс воспитания и адаптации?

Вместе с тем возникает противоречие. С одной стороны, для лучшей социализации и культурной адаптации иностранных граждан необходимо, чтобы они активно изучали русский язык, дети мигрантов посещали образовательные учреждения. С другой стороны, обучение большого числа иностранных граждан в общеобразовательных школах требует дополнительных усилий и затрат. Сложившаяся ситуация создает для московских школ сложности различного характера.

В общей численности школьников доля детей-мигрантов составляет менее 1 % по России, однако в некоторых районах на окраине города доля детей мигрантов может достигать до 50 %. Наибольшая доля детей мигрантов была зафиксирована в школах Москвы, где она доходила до 16%. К тому же эта статистика не учитывает детей, родители которых уже получили гражданство.

Партия «Справедливая Россия — За правду» предложила рассредоточить по школам плохо говорящих на русском языке детей. Депутаты хотят установить для них предельный порог — не более 10% от общей численности класса.

Как будет работать этот механизм на практике пока непонятно, но эксперты убеждены, что ситуация требует решения.

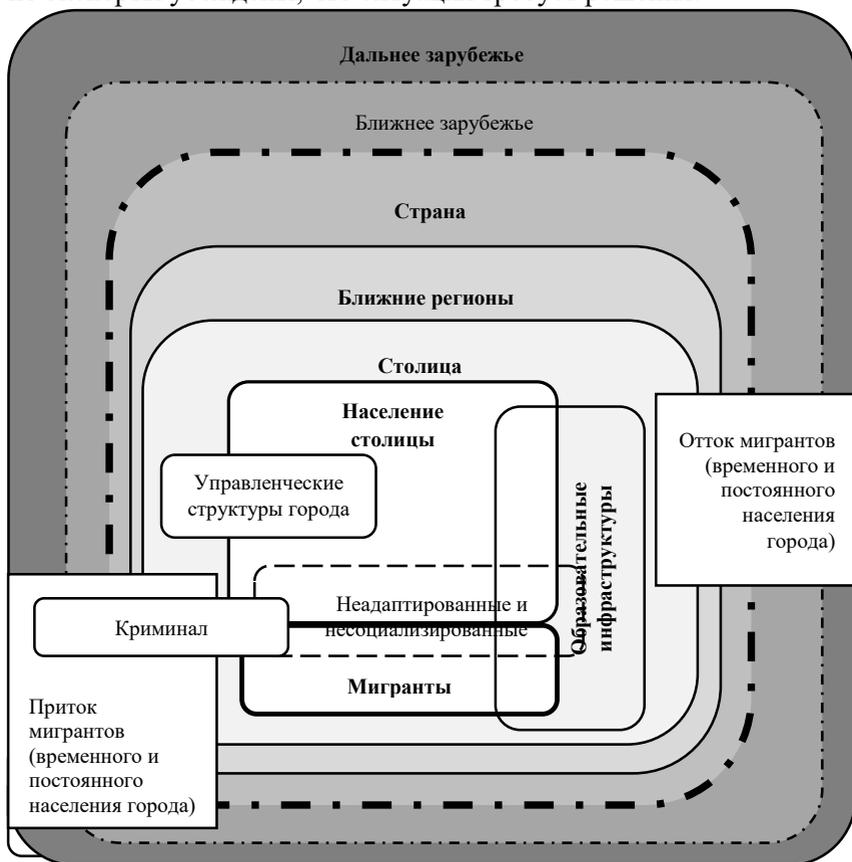


Рисунок 15. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Многоликая Москва»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Задание

- Предложите варианты решения проблемы адаптации и социализации детей мигрантов в Москве.
- Оцените необходимые ресурсы.
- Предложите меры, которые бы помогли повысить управляемость данного процесса.

Электросамокаты в Москве – новый вызов транспортной инфраструктуре

Аннотация. В кейсе заявлена проблемная ситуация массового распространения и использования средств индивидуальной мобильности (СИМ) в Москве. Число пользователей СИМ стремительно растет, однако эксперты полагают, что на сегодняшний день в мире нет реально-действующих мер регулирования и контроля этого процесса. При этом в Москве есть как противники, так и сторонники СИМ и соответствующих сервисов.

Ключевые слова: средства индивидуальной мобильности, электросамокаты, транспортная инфраструктура, кикшеринг, правила дорожного движения, городская инфраструктура.

По мнению экспертов, проблема с электросамокатами стала массовой. По статистике с 2019 года число ДТП с их участием выросло более, чем в 40 раз.

Самокаты, движущиеся по тротуарам, создают угрозу пешеходам, также они мешают проходу, будучи брошенными на тротуаре. Сами водители самокатов сильно рискуют, выезжая на проезжую часть, а также двигаясь вдвоем на высокой скорости.

Вадим Мельников, генеральный директор экспертного центра «Движение без опасности» отмечает: «1 марта (2023 г.) на уровне нормативно-правовой базы было определено, что относится к средствам индивидуальной мобильности. Эти формулировки, максимально охватывающие тему и позволяющие урегулировать все направление, выработаны в Министерстве транспорта и в ГИБДД. При этом важно понимать, что как в России, так и в мире это явление имеет крайне лавинообразный рост, и успешных способов регуляции не так много. Вполне возможно, что российский опыт сможет стать одним из лидирующих».

В Правила дорожного движения Российской Федерации добавили понятие «средство индивидуальной мобильности» (СИМ), которое включает самокаты, моноколеса, гироскутеры и прочие средства передвижения на электротяге.

В новом законе появился дорожный знак «Движение лиц на средствах индивидуальной мобильности запрещено». Появились разъяснения, где разрешено ездить на самокате. Установлен ряд

ограничений по скорости, возрасту и др. В законе появились штрафы для тех, кто управляет СИМ.

Однако эксперты полагают, что реально-действующих мер регулирования и контроля недостаточно в виду специфики СИМ.

Лето 2023 года — очередной рекорд использования СИМ!

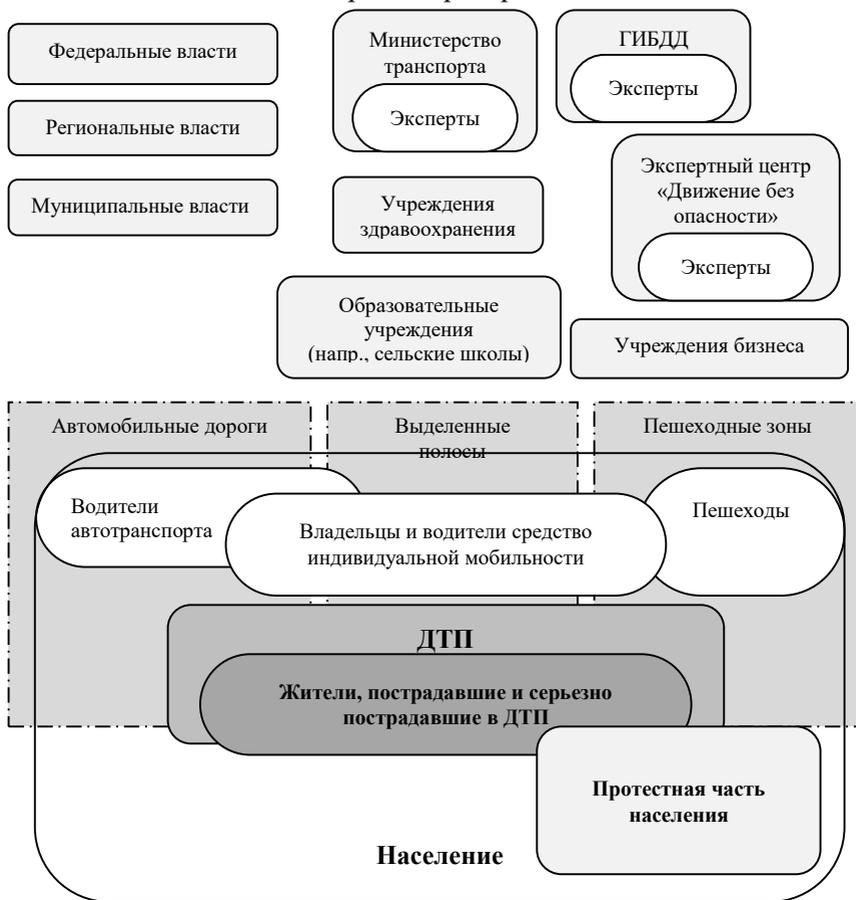


Рисунок 16. Поле проблем для кейса

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Вадим Мельников, также отмечает: «Рейды, которые проходят, и драконовские меры, которые иногда пытаются озвучить, не стали

реальным инструментом администрирования. Потому что количество людей, которые пользуются СИМ и ежедневно нарушают правила, громадное, а количество штрафов, которые выписывают, минимальное. Я пока не вижу реальную возможность сделать так, чтобы это приравнялось, и все начали соблюдать правила. Когда мы говорим про администрирование правил дорожного движения со стороны автомобилистов, то там есть камеры, разные способы фиксации. С самокатами все сложнее».

Некоторые зарубежные страны уже приняли радикальные меры, запретив использование самокатов в черте города. Запрещено использование электросамокатов в Париже, серьезные ограничения введены в скандинавских странах.

62% москвичей выступают за запрет сервисов аренды электросамокатов. Это показал опрос портала SuperJob. За лето доля противников сервисов кикшеринга в Москве выросла на 18%

Однако 22% москвичей все же против запрета на прокатные самокаты и считают, что достаточно будет ввести жесткие правила, штрафы и ограничения по возрасту.

Самокаты активно используют курьеры, и благодаря этому жители Москвы привыкли к быстрой доставке, но в то же время отрицательно относятся к самокатчикам и велосипедистам-курьерам, которые зачастую мешают пешеходам, создают аварийные ситуации на дорогах.

«Самокаты — это такое себе развлечение, почему бы не кататься на них в Лужниках, а не в центре? Создают нервную атмосферу». «Самокаты как будто специально придуманы для столкновения жителей друг с другом в прямом и переносном смысле», — считает житель Москвы.

Примером борьбы москвичей с движением СИМ является инициатива жителей района Спиридоновки, когда после забастовки местных жителей сервисы кикшеринга запретили пользоваться самокатами на улице Спиридоновке в центре Москвы. Теперь в районе Спиридоновки в приложениях появилась надпись: «Здесь кататься нельзя!»

Технологии активно развиваются. Возможно, что городская инфраструктура, законодательная база и просто жизненный уклад и культура еще не успели перестроиться и адаптироваться к новым вызовам!

В этом смысле достаточно оптимистично смотрит в будущее председатель Московской городской думы Алексей Шапошников: «Мне кажется, что обучение с детства, когда, с одной стороны, мы прививаем правила дорожного движения, а с другой, даем практический навык управления, дадут плоды уже через несколько лет. Дети выйдут из школы и будут полноправными участниками дорожного движения».

На данный момент город оказался на распутье. Как реагировать на новые вызовы, как найти компромисс или оптимальное решение?

Задание

1. Сформулируйте комплекс мер по решению проблем, связанных с резким увеличением числа пользователей СИМ.
2. Предложите возможные сценарии развития событий.
3. Оцените краткосрочные и долгосрочные последствия, возможные ресурсы, возможности и риски.

МСП в сфере общественного питания в центре Москвы. Хлеба, зрелищ или жизни?

Аннотация. В кейсе рассматривается проблема, связанная с развитием в исторической части Москвы сферы ресторанов и кафе, что с одной стороны обеспечивает развитие туристической отрасли и вносит ощутимый вклад в бюджет Москвы, а с другой стороны создает неудобства для местных жителей.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство (МСП), ресторанный бизнес, сфера туризма, историческая часть города, горожане, протестное настроение местных жителей.

Малый бизнес Москвы активно развивается. По состоянию на 10.11.2023 в Москве насчитывалось более 858 тыс. предприятий малого и среднего бизнеса, что составляет порядка 14% от общего числа субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации.

Московский малый и средний бизнес обеспечивает работой более 36% трудоспособного населения Москвы. Вклад субъектов МСП в экономику Москвы постоянно растет и составляет более 23% от общих налоговых поступлений столицы. Эта тенденция свидетельствует о том, что малый и средний бизнес играет важнейшую роль в экономике города.

Существенную часть МСП составляет сфера ресторанов и кафе, обеспечивающих комфортную и привлекательную инфраструктуру для туристов и горожан. Оборот рынка кафе и ресторанов в Москве по итогам 2022 года достиг 314 млрд рублей.

Большинство заведений сосредоточены в исторической части города, как раз там, где любят гулять туристы и отдыхающие. В Москву приезжает много гостей, да и москвичи из различных районов столицы любят проводить свободное время в центре.

Одним из таких излюбленных мест горожан и гостей столицы стал район на Патриарших прудах или «Патрики», как его называют. Самые модные бутики и рестораны здесь буквально на каждом углу. Они создают особую атмосферу, привлекательную для туристов. Да и не только туристы любят провести здесь время «со вкусом».

Здесь собирается много граждан самого разного достатка. Далеко не все могут позволить себе провести время в ресторане, но

летним вечером есть возможность постоять с напитком возле бара и приобщиться к «богемной культуре».

Москва всегда славилась своим гостеприимством. Ночная жизнь в большом городе – это обычное явление. Питейные заведения создают праздничную атмосферу, привлекают туристов.

Однако далеко не все местные жители разделяют эту точку зрения. В органы власти постоянно приходят обращения граждан с просьбой закрыть шумные заведения, расположенные на первых этажах жилых домов или прилегающих к жилым домам территориях.

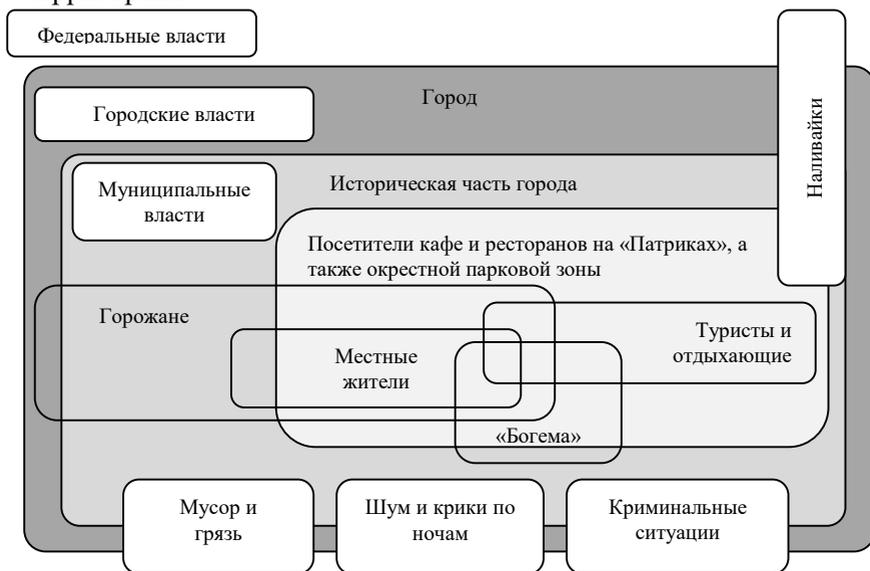


Рисунок 17. Поле проблем для кейса

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Ночная жизнь практически лишает местных жителей сна и покоя. Музыка гремит из подъезжающих и припаркованных автомобилей, в домах хорошо слышен шум от посетителей ресторанов, которые выходят на улицу курить, распивая спиртные напитки. Большое количество нетрезвых людей оставляют после себя мусор и грязь, да и создают небезопасную обстановку.

«Это историческая часть города. Социальное и культурное пространство требует такого же бережного отношения. Мы не против туристов и баров, но многочисленные питейные заведения, формируют совсем другую культуру. Мы не должны во всем походить на западные страны. В советское время это было недопустимо!». – пенсионерка, местный житель.

Беспокойство Москвичей разделяют и депутаты. Например, вице-спикер Государственной Думы от партии «Новые люди» Владислав Даванков предложил запретить продажу алкоголя в многоквартирных домах, если она мешает жильцам: «В спальнях районах есть большая проблема с ночными барами и наливайками. Регулярные драки и шум под окнами до утра мешает людям нормально жить. Мы предлагаем дать людям право запретить продажу алкоголя в их доме, если так решит большинство жильцов».

Однако многие граждане считают, что нельзя сравнивать историческую часть города и новостройки.

«Многие жители центра сознательно выбрали этот район. Во многих городах мира есть такие районы, в которых ночная жизнь стала частью атмосферы города. Почему Москва должна быть исключением?» - Оксана, посетитель бара.

«Люди выходят со стаканами на улицу, поскольку действует запрет курения, а наша публика, это все же люди курящие. Нужно вернуть все как было. Тогда отдыхающие и местные жители не будут мешать друг-другу» — Марина, владелица бара.

«Если ограничить время работы баров, то это будет означать их полное закрытие. Бизнес не сможет работать в таких условиях. Где тогда отдыхать людям? Да, посетители бывают разные, но от этого не должен страдать бизнес. Порядок на улицах должны обеспечить органы правопорядка» - Геннадий, бизнесмен.

Какие меры позволят решить противоречие между развитием ресторанного бизнеса в Москве и правами местных жителей на тишину и спокойный отдых?

Задание

1. Предложите варианты решения проблемы, описанной в кейсе.
2. Оцените экономический эффект предлагаемых мер.
3. Оцените риски и возможности предлагаемых решений.

Закон суров, но это закон

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда чиновник был наказан за невыполнение требований антикоррупционного законодательства и законодательства о государственной службе, которое было усмотрено в его действиях по выполнению поручения его непосредственного начальника. Обсуждается ситуация, при которой начальник отдела должен найти выход из ситуации, когда его наказали за нарушение антикоррупционного законодательства, добиться снятия дисциплинарного взыскания и восстановить свое доброе имя и репутацию.

Ключевые слова: коррупция, ограничения и запреты, выполнение иной оплачиваемой работы.

Объект исследования. Внутренняя среда

Начальник отдела по взаимодействию с общественными объединениями управления по взаимодействию с политическими партиями, общественными и религиозными объединениями Иванов Иван Иванович, недавно назначенный (около года), но имеющий значительный стаж работы в этом управлении в качестве специалиста молодой (около 30 лет) человек. Отдел управления – типичное структурное подразделение аппарата правительства области

Внешняя среда

Сложившаяся в управлении и в аппарате Правительства Области система отношений несколько неоднозначна и неопределённая в виду того, что чиновникам приходится балансировать между системой формальных норм и требований к их должностному поведению и системой неформальных практик, необходимостью выполнять поручения руководства, отдаваемых по их личному усмотрению, которые, конечно, в целом соответствуют основным направлениям работы, прописанным в их должностных регламентах, но в деталях могут иметь и некоторые отклонения. Вышестоящие руководители действуют по принципу «мне так удобно» работать, «я так вижу» выполнение той или иной задачи.

В связи с чем, подчиненные сотрудники испытывают напряжение и нагрузку в том, что вынуждены выполнять свои основные обязанности, но и те поручения, которые отчасти могут и не входить в круг их компетенций, балансировать между

необходимостью выполнять нормы закона, но и укладываться в поставленные сроки, достигая поставленных целей.

Проблемная ситуация, поле проблем

Начальник управления по взаимодействию с политическими партиями, общественными и религиозными объединениями Правительства Области Петров П.П. поручает Иванову И.И. прочитать лекцию на курсах повышения квалификации в местном вузе по проблеме взаимодействия с общественными организациями и обеспечения мира и согласия среди представителей различных этнических, конфессиональных, культурных и иных объединений. Фактически, на этой лекции Иванов И.И. должен рассказать слушателям о деятельности своего отдела, управления, а также Правительства и Губернатора области по указанному направлению.

Иванов И.И., не имея какого-либо личного интереса, не работавший до этого в вузах в качестве преподавателя. Выполняет требование своего начальника и читает эту лекцию.

Руководство вуза, выполняя требования гражданского законодательства и законодательства об образовании, заключает соответствующий договор с Ивановым И.И. на оказание преподавательских услуг, и оплачивает ему эту лекцию в размере 2000 рублей.

Иванов И.И. указывает полученные за чтение лекции денежные средства в информации о доходах и имуществе, которую он подает в установленные сроки.

В то же время Сидоров Сидор Сидорович, начальник управления по противодействию коррупции Губернатора Области, по итогам проверки информации о доходах и имуществе Иванова И.И. усмотрел в его действиях нарушение действующего антикоррупционного законодательства и законодательства о государственной службе, мотивировав свою позицию следующим: «Иванов И.И. прочитал лекцию в вузе, фактически он тем самым выполнял иную оплачиваемую работу. Это не запрещено. Но, Иванов И.И. должен был в установленном в Правительстве области порядке уведомить представителя нанимателя (о чем?). Однако, это не было сделано Ивановым И.И.» Этот вопрос был внесен в повестку дня заседания Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов

Правительства Области, на которое был приглашен Иванов И.И. и его непосредственный начальник, начальник управления Петров П.П. Иванов И.И. пояснил членам комиссии, что он прочитал соответствующую лекцию не только с ведома, но и по прямому поручению своего начальника-начальника управления Петрова П.П., что Иванов И.И. не ведет никакую иную оплачиваемую деятельность, в том числе преподавательскую, ни на постоянной основе, ни эпизодически, что чтение той лекции он воспринимает как выполнение своих обязанностей как чиновника, как выполнение прямого поручения своего начальника. Он не подавал уведомление о ведении преподавательской деятельности поскольку, как уверен Иванов И.И., представитель нанимателя и так об этом был уведомлен, поскольку, он как бы сам и давал получение о том, чтобы эту работу выполнить.

Начальник управления Петров П.П. не занял никакую позицию, он подтвердил свое поручение Иванову И.И., но не предпринял никаких действий по защите позиции своего подчиненного, фактически самоустранился.

Надо отметить, что Петров П.П. назначен начальником управления недавно, имеет небольшой опыт, не имеет авторитета среди своих коллег – начальников других управлений. Петров П.П. очень амбициозен и очень хочет сохранить свое место. Он не хочет ни с кем из своих коллег конфликтовать, прежде всего с Сидоровым С.С., бывшим сотрудником правоохранительных органов со званием полковника в отставке, который имеет серьезный авторитет и аппаратный вес в Правительстве Области и на хорошем счету у Губернатора.

Сидоров С.С. добился того, что комиссия усмотрела в действиях Иванова И.И. нарушение законодательств антикоррупционного и о государственной службе, и она рекомендовала Губернатору вынести Иванову И.И. дисциплинарное взыскание.

Иванову И.И. был вынесен выговор. А поскольку вопрос этот случился в декабре, то главный бухгалтер Правительства области Добчинская Надежда Ивановна не включила Иванова И.И. в список сотрудников на получение премии по итогам года в связи с образовавшейся в правительстве области экономией денежных средств по фонду оплаты труда.

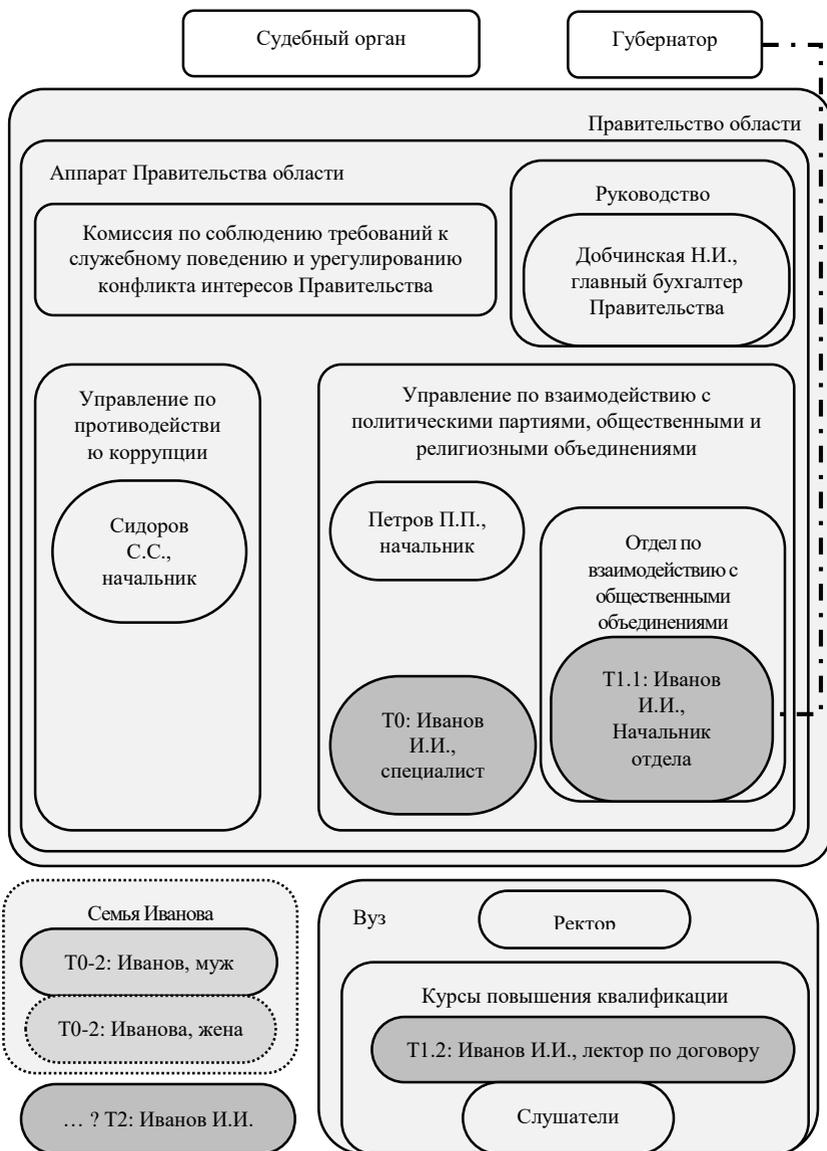


Рисунок 18. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Закон суров, но это закон»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Таким образом, выполнив поручение своего начальника, Иванов И.И. получил в итоге дисциплинарное взыскание в виде выговора, а также был лишен премии по итогам года, ну и конечно, его репутация оказалась «подмоченной», доброе имя запятнанным, а дальнейшая карьера в Правительстве области под большим вопросом.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Иванову И.И. необходимо доказать свою правоту и обосновать правильность своих действий как чиновника в части соблюдения антикоррупционного законодательства и законодательства о государственной службе, но пока у него этого не получается — дисциплинарное взыскание в виде выговора наложено, премия не выплачена.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Иванов И.И. не согласен с тем, как сложились события, он должен найти варианты решения своей проблемы, когда Сидоров Сидор Сидорович при молчаливом неучастии Петрова Петра Петровича, который фактически самоустранился, продал свою позицию на заседаниях комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов правительства области, а также на Антикоррупционной комиссии области, «донес» свое видение вопроса до Губернатора области, и по итогам этих было наложено на Иванова И.И. дисциплинарное взыскание согласно требований Федерального закона «О противодействии коррупции» в виде выговора, и на основании чего главный бухгалтер Правительства Области Добчинская Надежда Ивановна не включила фамилию Иванова И.И. в списки сотрудников аппарата Области, подлежащих премированию по итогам года в связи с образовавшейся в Правительстве области экономией денежных средств по фонду оплаты труда.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванов Иван Иванович, начальник отдела по взаимодействию с общественными объединениями управления по взаимодействию с политическими партиями, общественными и религиозными объединениями, 30 лет

Петров Петр Петрович, начальник управления по взаимодействию с политическими партиями, общественными и религиозными объединениями Правительства Области, 40 лет;

Сидоров Сидор Сидорович, начальник управления по противодействию коррупции Губернатора Области, 55 лет;

Добчинская Надежда Ивановна, главный бухгалтер Правительства Области, 60 лет.

Члены Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов Правительства Области

Выбранным персонажем стал Иванов Иван Иванович, начальник отдела по взаимодействию с общественными объединениями управления по взаимодействию с политическими партиями, общественными и религиозными объединениями, именно от его личных действий зависит его собственная дальнейшая судьба как чиновника.

Выбранная задача из «Поля задач»

Иванову И.И. необходимо доказать свою правоту и обосновать правильность своих действий как чиновника в части соблюдения антикоррупционного законодательства и законодательства о государственной службе, добиться снятия дисциплинарного взыскания и восстановить «свое доброе имя», возможно добиться выплаты невыплаченной годовой премии.

Решение проблемной ситуации

Прежде всего необходимо отметить, что правовой статус государственного и муниципального служащего в соответствии с действующим законодательством о государственной и муниципальной службе имеет свои особенности. Наниматель федерального государственного служащего — Российская Федерация, для гражданского служащего субъекта РФ-соответствующий субъект РФ, для муниципального служащего — соответствующий муниципалитет. А то должностное лицо, которое подписывает с гражданским служащим служебный контракт (трудовой договор в муниципальном служащем), это представитель нанимателя.

Правовой статус государственного, муниципального служащего, помимо прочего, включает в себя ограничения, запреты, требованию к служебному поведению. Гражданскому, муниципальному служащему не запрещается выполнять иную оплачиваемую работу, если это не ведет

к нарушению вышеозначенных ограничений элементов его правового статуса.

Чиновник должен предварительно уведомить представителя нанимателя. Обращаем внимание. Обращаем внимание, разрешения от представителя нанимателя не требуется, достаточно лишь уведомить.

В указанном кейсе, по нашему мнению, ситуация самим чиновником была доведена, что называется «до края». И здесь по факту лишь два варианта:

Решение 1. Исковое заявление в суд о восстановлении нарушенных прав. В данном случае чиновнику необходимо будет в судебном порядке доказать отсутствие нарушений с его требований законодательства, поскольку представитель нанимателя был уведомлен о выполнении гражданским служащим иной оплачиваемой работы, и она выполнялась не по инициативе или личному желанию чиновника, а по прямому распоряжению (поручению) его непосредственного начальника.

Решение 2. Собственно не решение, вариант развития событий. Здесь требуется также понимание корпоративной культуры бюрократов, согласно нормам которой «сор из избы не выносят». Поэтому чиновники крайне редко и очень неохотно идут в суд с намерением восстановить свои нарушенные права. И в данной ситуации большинство служащих, скорее всего, примут эту ситуацию со смирением и покорностью, стараясь более в нее не попадать. Как говорится, «с любым может случиться», или иначе, «коль попал, то сиди уже и не чирикай...». В конце концов, это неприятно, но не смертельно, это всего лишь замечание, а не выговор или, тем более, не увольнение.

Решение 01. Решение обозначено за номером «01», поскольку оно предлагается как профилактическое, предвосхищающее и не допускающее наступления обозначенного выше нежелательного, неблагоприятного события.

Получив от непосредственного начальника указание выступить на научном или ином общественном мероприятии, отказаться от его выполнения чиновник вряд ли сможет: это официальное поручение руководителя, оно дано в рамках его полномочий и компетенции, причем не важно-дано устно или письменно. Кроме того, обратим внимание, в служебном регламенте гражданского служащего (должностной инструкции муниципального служащего) в качестве обязанности, как правило, указано «выполнение иных поручений

руководителя». Конечно, имеется в виду, данных в рамках его полномочий, но это, как говорится, «выносится за скобки».

Поэтому, получив соответствующее распоряжение и прибыв на место, чиновнику рекомендуется воздержаться от заключения договора на выполнение платных услуг без предварительного уведомления представителя нанимателя, а если на такое уведомление времени уже не осталось-лекцию нужно читать уже сейчас, и договор предлагают подписать непосредственно прямо перед лекцией, или, хуже того, подписать и зарегистрировать договор потом, «задним числом», после лекции, то отказаться от подписания договора вовсе. Лекцию можно прочесть и на безвозмездной основе, и такая лекция (выступление) не будут считаться выполнением иной оплачиваемой работы. Как показывает практика, в последнее время большинство чиновников, выступая на лекциях и иных научно-учебных мероприятиях в вузах в качестве экспертов, делают это без оплаты, на безвозмездных началах. Ну а если специалист научной организации будет ссылаться на необходимость освоения предусмотренных на реализацию учебной программы средств, на невозможность чтения лекции без оплаты, то не стоит реагировать на этот «плач Ярославны», позаботится о заключении договора такой специалист должен был заблаговременно сам.

Надо дать возможность и время чиновнику предварительно уведомить представителя нанимателя, тем самым выполнив предусмотренную законодательством о государственной (муниципальной) службе обязанность.

Резюме

По факту чиновник подал исковое заявление в суд и восстановил свои нарушенные права в судебном порядке.

Личное и/или служебное?

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, в которой муниципальный служащий неофициально представлял интересы своего знакомого в суде, не имея на то формальных оснований, руководствуясь личными либо коррупционными интересами, а другой муниципальный служащий, которому стало известно об этом, должен был принять решение, как поступить, в сложившейся ситуации. Обсуждается ситуация правомерности действий / бездействий должностных лица органа опеки.

Ключевые слова: муниципальный служащий, специалист по опеке и попечительству (далее – специалист по опеке), ограничения и запреты, коррупция, превышение должностных полномочий, конфликт интересов, личная заинтересованность.

Объект исследования. Внутренняя среда

Ангелина С. работает специалистом по опеке в Пушкинском районе города Благодатный. Она достаточно профессиональная и амбициозная женщина 35 лет, пользуется авторитетом у коллег и начальства, имеет основания полагать, что вскоре ей предложат повышение по службе в связи с ее профессиональными качествами и достижениями. Личных связей во властных кругах не имеет, добивается высоких результатов в работе благодаря усердию, интеллекту, постоянному совершенствованию своих профессиональных компетенций.

Внешняя среда

В городе Благодатный восемь районов. В каждом районе имеется муниципальное учреждение «Отдел образования», исполняющее функции органа опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних. Во всех отделах образования работают по два специалиста по опеке и попечительству, которые имеют статус муниципальных служащих. В городском Управлении образования также имеется сотрудник, координирующий работу этих специалистов на уровне города, который достаточно часто проводит рабочие совещания по проблемным ситуациям, изучению новых нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность специалистов по опеке. Все специалисты районов хорошо знают друг друга, имеют стаж работы на данном направлении работы

более двух лет. Отношения между ними носят не только сугубо профессиональный, но и личный характер. Многие вопросы не могут решаться только лишь в строгом соответствии с законодательством, поскольку зачастую закон не регламентирует детально действия специалистов по опеке и поэтому предполагает некоторую вариативность действий в каждом конкретном случае. Именно поэтому специалисты по опеке города Благодатный дорожат личными отношениями, рассчитывают на взаимовыручку, помощь и поддержку коллег из других районов города.

Необходимо отметить, что деятельность органов опеки носит территориальный характер. Согласно Семейному кодексу РФ и в соответствии с должностной инструкцией специалисты по опеке обязаны принимать участие в рассмотрении судебных дел, связанных с воспитанием детей. Для этого по запросу суда специалист по опеке обследует жилищно-бытовые условия семьи, проживающей на территории его района. По итогам обследования составляется соответствующий акт обследования и основанное на нем заключение по существу спора. У специалистов по опеке и попечительству отсутствует компетенция обследовать жилищно-бытовые условия за пределами своего района, а также проводить профилактическую работу с гражданами, не проживающими на территории подведомственного района.

Проблемная ситуация, поле проблем

В Пушкинском районном суде г. Благодатный рассматривается гражданское дело по иску Анатолия к Ирине об определении места жительства их несовершеннолетнего сына Максима, трех лет, и взыскании алиментов. Анатолий проживает в Лермонтовском районе города Благодатный, а Ирина с ребенком – в Пушкинском районе того же города. В соответствии с семейным законодательством к рассмотрению данного гражданского дела привлечены специалисты по опеке Пушкинского и Лермонтовского районов города.

Придя в суд для участия в судебном заседании по данному гражданскому делу, Ангелина встречает в коридоре суда коллегу из отдела образования Булгаковского района г. Благодатный – специалиста по опеке Карину, которая поясняет, что в данном гражданском деле она является представителем Анатолия.

Карина ссылается на то, что хорошо его знает, уверена в правоте его позиции и будет оказывать ему всяческое содействие. Согласно подготовленному Ангелиной заключению по существу спора, ребенка надлежит оставить проживать с матерью (с учетом малолетнего возраста ребенка и его привязанности к матери). То есть позиции у Ангелины и Карины в рамках данного гражданского дела противоположные: Ангелина в интересах ребенка поддерживает сторону матери, Карина – сторону отца ребенка.

Ангелина понимает, что в соответствии с подпунктом 4 части 1 статьи 14 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (далее – Федеральный закон № 25-ФЗ) муниципальному служащему запрещено быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в органе местного самоуправления, в которых он замещает должность муниципальной службы. Вместе с тем Ангелина знает и о том, что Карина имеет некий административный ресурс, связи с влиятельными людьми, которые не раз помогали ей выходить из сложных и неоднозначных ситуаций без потерь для ее репутации.

В заседании Карина предъявила суду нотариально заверенную доверенность от Анатолия, свидетельствующую о возможности представления Кариной его интересов, и принимала активное участие в рассмотрении гражданского дела. Председательствующему судье не было известно о месте работы и статусе муниципального служащего Карины.

Ирина не знала, что Карина представляет интересы ее бывшего супруга незаконно, либо не придавала данному факту значения, поскольку в итоге суд принял решение, в соответствии с которым Анатолию в удовлетворении исковых требований было отказано, ребенок остался проживать с матерью.

Выбранная проблема из поля проблем

Поскольку Ангелине стало известно о том, что Карина представляет в суде интересы Анатолия за рамками своих прямых должностных обязанностей, то ей предстоит принять решение о том, какие действия следует предпринять в связи с таким поведением Карины, которое вполне может содержать признаки нарушения запрета, связанного с муниципальной службой, а, может быть, даже с превышением должностных полномочий, коррупционной

составляющей, конфликтом интересов либо личной заинтересованностью.

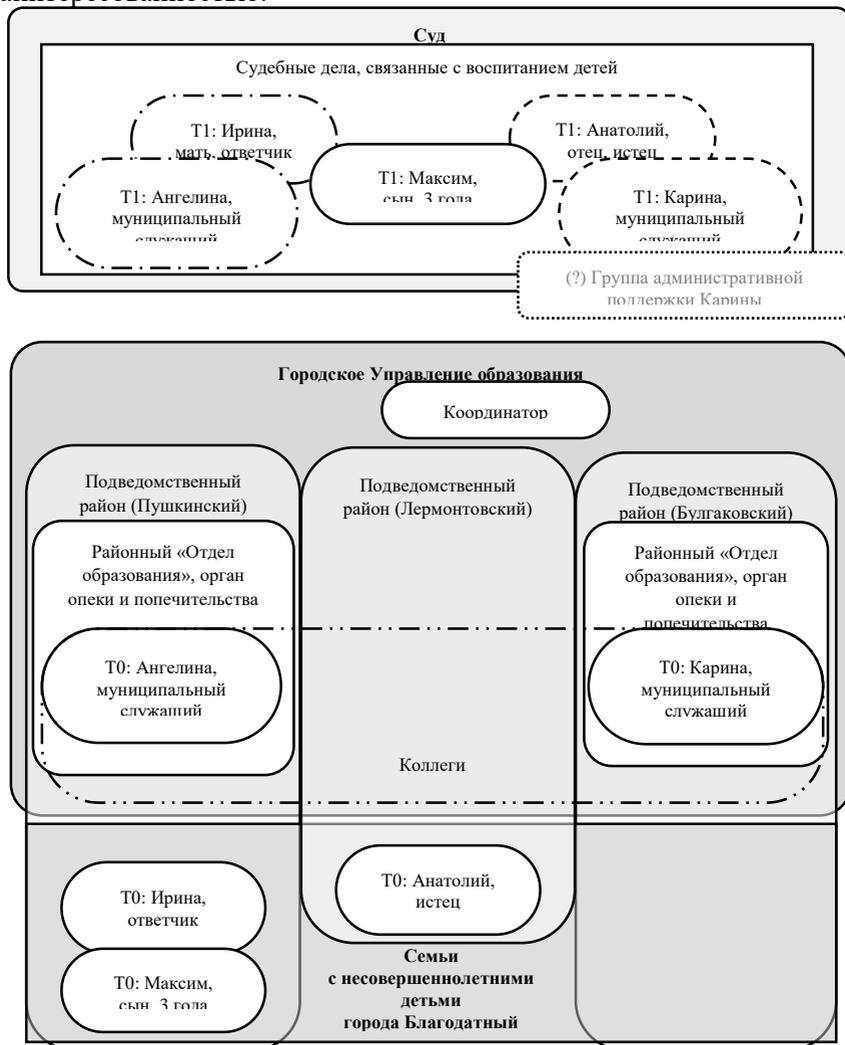


Рисунок 19. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Личное и/или служебное?»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Ангелина понимает, что, представляя в суде интересы Анатолия, Карина нарушает действующее законодательство. Не факт, что мужчина действительно является ее хорошим знакомым. Не исключено, что в данной ситуации заинтересованность Карины может носить и явно коррупционный характер. От решения, принятого Ангелиной, зависит и судьба Карины и ее собственная, так как все специалисты по опеке города Благодатный хорошо знают друг друга и новости среди них распространяются быстро.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Ангелина – специалист по опеке Пушкинского района города Благодатный.

Карина — специалист по опеке Булгаковского района города Благодатный.

Анатолий – сторона по гражданскому делу о месте жительства ребенка и взыскании алиментов

Ирина – бывшая супруга Анатолия Ю., вторая сторона по указанному гражданскому делу

Выбранным персонажем стала Ангелина. Именно от ее действий зависит разрешение весьма противоречивой ситуации.

Выбранная задача из «Поля задач»

Ангелине предстоит принять непростое решение. С одной стороны, она понимает, что ее коллега вполне возможно нарушает закон. С другой стороны, предпринимая активные действия по недопущению участия Карины. в судебном деле она может навлечь ряд нежелательных последствий и на себя: испортить отношения с коллегой, имеющей связи и определенное влияние в сфере служебной деятельности Ангелины, а также создать себе репутацию ненадежного человека («стукача») и расстаться с мечтой о головокружительной карьере.

Какие решения возможны в данной ситуации?

Решение 1 (фактическое, компромиссное). Ангелина не стала привлекать внимание суда к тому факту, что, являясь представителем Анатолия, Карина одновременно и муниципальный служащий того

района, который не привлечен к участию в данном гражданском деле, и, следовательно, представлять его интересы в данном случае не может.

По итогам судебного заседания исковые требования Анатолия удовлетворены не были, суд постановил оставить ребенка проживать с матерью, приняв во внимание заключение, подготовленное Анжелиной, которая в данном споре поддерживала сторону матери ребенка. То есть участие Карины никоим образом не повлияло на разрешение судом данного спора. Отношения между коллегами испорчены не были, скандала удалось избежать.

Решение 2 (соответствующее нормам законодательства, но повлекшее ряд нежелательных последствий для каждого специалиста).

Согласно ст. 51 Гражданского процессуального кодекса РФ «представителями в суде не могут быть судьи, следователи, прокуроры, помощники судей, работники аппарата суда и иные лица, участие которых в качестве представителей в судебном процессе запрещено федеральным законом, за исключением случаев участия их в судебном процессе в качестве представителей соответствующих органов или законных представителей».

В соответствии с подпунктом 4 части 1 статьи 14 Федерального закона № 25-ФЗ муниципальному служащему запрещено быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в органе местного самоуправления, в которых он замещает должность муниципальной службы.

Ангелина в судебном заседании заявила ходатайство о невозможности участия Карины в качестве представителя Анатолия в данном судебном процессе со ссылкой на вышеуказанные нормативно-правовые документы. Суд удовлетворил данное ходатайство, Карина была удалена из судебного заседания.

Более того, статья 226 Гражданского процессуального кодекса РФ «Частные определения суда» содержит правовую норму о том, что при выявлении случаев нарушения законности суд вправе вынести частное определение и направить его в соответствующие организации или соответствующим должностным лицам, которые обязаны в течение месяца сообщить о принятых ими мерах. Судом было вынесено соответствующее частное определение о выявленном случае нарушения законности со стороны Карины и направлено на имя начальника Управления образования города Благодатный.

Началось служебное расследование.

В соответствии с ч. 2 ст. 27.1 Федерального закона

№ 25-ФЗ «муниципальный служащий подлежит увольнению с муниципальной службы в связи с утратой доверия в случаях совершения правонарушений, установленных статьями 14.1 и 15» указанного Федерального закона.

Часть 2.3. статьи 14.1 Федерального закона № 25-ФЗ гласит, что «непринятие муниципальным служащим, являющимся стороной конфликта интересов, мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов является правонарушением, влекущим увольнение муниципального служащего с муниципальной службы».

С учетом изложенного, а также требований ст. 18 Решения Городской Думы от 01.01.2008 № 111 «О принятии «Положения о муниципальной службе в городе Н-ске» в новой редакции» Карина была уволена приказом начальника МУ «Отдел образования Булгаковского района города Н-ска» в связи с утратой доверия.

Репутация Ангелины также основательно пострадала: отношения с коллегами перестали отличаться доверительностью, вышестоящее начальство остерегалось ее принципиальности, а точнее, несговорчивости, и о карьерном росте пришлось надолго забыть.

Резюме

В действительности чиновник не был наказан за данный проступок, поскольку никто из участников ситуации не сообщил о ней в компетентные органы.

На двух стульях

Аннотация. Проанализирована ситуация, возникающая в процессе этапа формирования городской агломерации. В частности, рассматривается вопрос присоединения к большому городу Носову города Усова, мэр которого выступает против слияния, поскольку интеграция городов приведет к интеграции систем управления. Мэр Усова готов применить все возможные методы, чтобы отстоять свою должность и полномочия.

Ключевые слова: агломерация, слияние, городской округ, муниципальное управление.

Объект исследования. Внутренняя среда

Степан, мэр города Усова, молодой перспективный человек, честолюбивый, авторитарный, талантливый. Его карьерный путь никак не был связан с политической и управленческой деятельностью. С собой мэр города «привел» команду из пяти человек: специалиста по работе с правоохранительными органами – Богдана, политолога – Владимира, финансиста – Александра, помощника мэра – Олега, а также Андрея, курирующего вопросы образования и здравоохранения. Они преданы, но не обладают необходимыми профессиональными компетентностями.

В ходе предвыборной кампании мэр Усова сделал упор на разрыв со старой элитой и перезагрузку системы, обещал не назначать бизнес-партнеров на государственные должности, бороться с коррупцией.

Мэр города Усов имеет покровителей (олигархов), которые помогают удерживать власть в долгосрочной перспективе.

Внешняя среда

Население Усова, по утверждению социологов, испытывает к мэру уважение и доверие, оно до сих пор находится под впечатлением от удачной предвыборной кампании мэра.

В мэрии также трудится и старая гвардия, которой сложно и трудно перестроиться в складывающихся реалиях.

Город Носов, мегаполис с развитой инфраструктурой, и город Усов находятся в непосредственной близости, и между ними наблюдается так называемая «маятниковая» миграция населения.

Мэр Носова планирует создать точку роста на территории Усова. Для этого потребуются усилия всех уровней власти – муниципальной, региональной и федеральной, а также содействие бизнес-среды.

Проблемная ситуация, поле проблем

Улучшение всей системы территориального планирования – одно из важнейших положений стратегии экономической безопасности РФ до 2030 года, которая утверждена Президентом РФ 13 мая 2017 года.

Однако, Степан, мэр города Усов, и его команда вынашивают планы сохранения территориальной независимости.

Владимир, политолог и телевизионный ведущий, имеет два высших образования. Правда, нельзя сказать, что они сколь-нибудь значимые для государственного чиновника, так как полученные специальности – это менеджер и режиссер. Владимиру иногда не хватает воли и упорства в достижении поставленных целей. Однако, он открытый и общительный человек, доброжелательный по натуре. Владимир предлагает Степану сформировать лояльное к себе, как мэру, окружение.

Однако, во время ознакомительных поездок мэра Усова охотно, вольно или невольно, демонстрирует авторитарные замашки «отца народа» - устраивает публичные разносы чиновникам и увольняет сотрудников в прямом эфире, а параллельно демократично общается с рядовым населением.

В результате, отставленные им чиновники и старая гвардия охотно распространяют версию о мэре-узурпаторе, прозрачно намекая на необходимость смены власти.

Олег, помощник мэра, выходец из театральной среды, блестящий комик, который не захотел оставаться в узкой нише театральной комедии. Кроме артистического таланта, у него обнаружили дипломатические способности, которые помогли ему построить успешную карьеру в политике. Олег мечтает занять пост мэра города, отслеживает настроения в обществе, «передатчик» официальной информации от властей.

Олег считает, что необходимо сделать ставку на прямое общение с населением через соцсети, т.е. популяризировать деятельность мэра в жанре инфотейтмента – развлекательных новостей.

Его основная функция рассказывать «правильные» новости в той манере, которая дает людям надежду и уверенность, что крайне важно в условиях планирующейся интеграции. Он понимает, что его популярность недолговечна, и с накоплением социальной усталости, потребность в его речах может заметно снизиться. Поэтому не оставляет надежду на выдвижение на пост мэра. Планирует баллотироваться в мэры г. У, если действующий мэр не пойдет на второй срок.

Богдан, специалист по работе с правоохранительными органами, бывший военнослужащий, предлагает «вычистить» коррупцию. По факту, в Усове из-за коррупции наблюдается высокий уровень бедности населения и очень низкий уровень качества жизни. Объективно, есть необходимость оказывать антикоррупционным органам еще большую поддержку, а к подозреваемым в нечистоплотности служащим (в том числе осужденным) — применять самые жесткие меры. В рамках своей профессиональной деятельности он набирает популярность среди населения.

Александр, наиболее квалифицированный член команды мэра, финансист, получил степень магистра делового администрирования (МВА) в США, имеет опыт работы за рубежом. Его предложение – развить бизнес в Усове, так как многие жители города покидают его в целях поиска работы. Он считает, что необходимо создать свободную конкуренцию, обеспечить льготное налогообложение, долгосрочное кредитование под невысокий процент, а также дать гарантии крупным инвесторам из-за рубежа.

Андрей, курирует вопросы образования и здравоохранения, бывший врач-педиатр. В целях снижения социальной напряженности, предложил реформу образования и здравоохранения, на которую требуется выделение значительных финансовых средств.

Действия мэра Усова привели к активизации «старой гвардии», лидерами, которой — Иван Иванович и Петр Петрович, они лидеры и общественного мнения в городе. На место мэра города они прочат помощника мэра – Олега.

В следующем году планируются выборы мэра города Усов.

Иван Иванович начал подготовку к избирательной кампании, концепция которой будет включать в себя вопрос присоединения Усова к Носову.

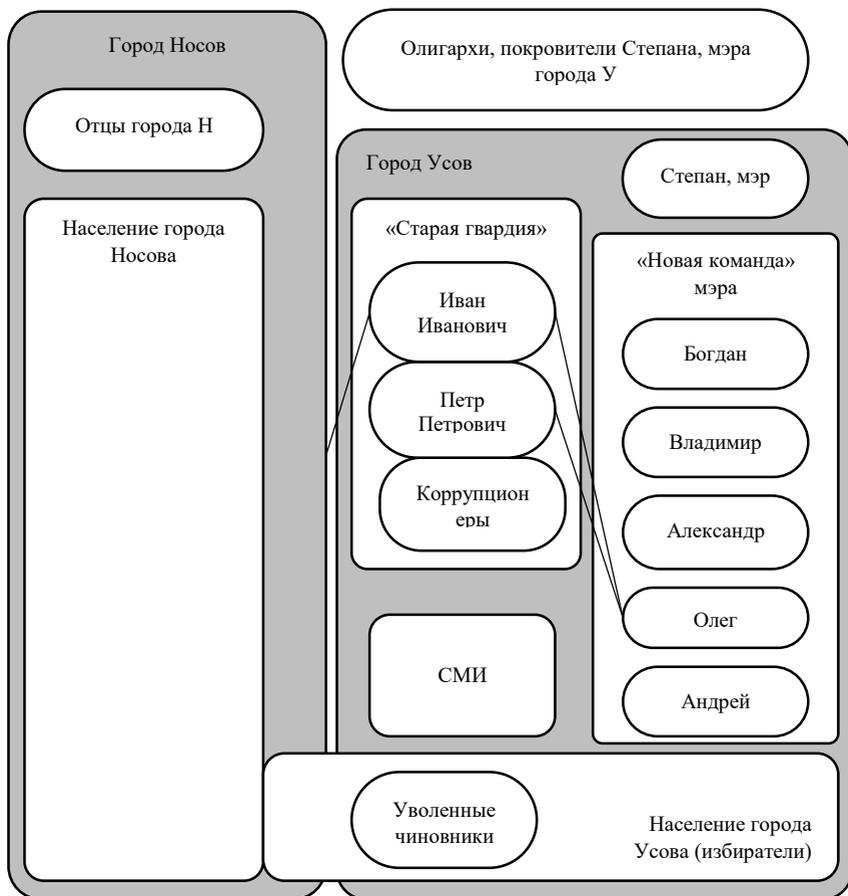


Рисунок 20. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «На двух стульях»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Петр Петрович акцентирует внимание СМИ на том, что в работе команды мэра Усова имеет место неразбериха и непоследовательность в управлении. Представители новой власти часто делают противоречивые заявления, затем сами их опровергают, выходят с несогласованными предложениями и позициями. В такой непоследовательности есть доля политического

расчета. Мэр Усова стал мэром, откликаясь на очень противоречивые общественные запросы. Он исполняет роль мэра-мироотворца, который не идет на уступки; сурового карателя казнокрадов, который не посягает на права и вольности. Т.е. стремится не разочаровывать избирателей.

Выбранная проблема из поля проблем

Сохранить территориальную независимость Усова и правовой статус «городского округа», укрепить команду и сохранить позиции формального и неформального лидера.

Выбранная проблема определяет поле задач

Найти общие точки соприкосновения среди членов команды, обеспечить ее формальное и идейное единство, сплотив коллектив, найти средства эффективного противодействия «старой гвардии», обеспечить социально-экономическое развитие Усову, сохранив территориальную независимость и статус самостоятельного городского округа.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Степан – мэр Усова;

Богдан — специалист по работе с правоохранительными органами;

Владимир – политолог;

Александр – финансист;

Олег – помощник мэра;

Андрей — курирует вопросы здравоохранения и образования;

Иван Иванович и Петр Петрович – представители «старой гвардии», лидеры общественного мнения в городе, оппозиционно настроены по отношению к действующему мэру Степану;

Олигархи, покровители Степана, мэра города Усова;

Население Усова; Представители СМИ.

Выбранным персонажем стал Степан, мэр города Усова.

Выбранная задача из «Поля задач»

Степану предстоит решить сложнейшую задачу-обеспечить «независимость» городского округа, обеспечив социально-экономическое развитие территории, а также отстоять свои позиции формального и неформального лидера

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

В интересах революции?

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда руководителю одного из государственных учреждений вышестоящим руководством поручено провести «работу в коллективе», по результатам которой будет принято решение о переходе первичной профсоюзной организации (далее – ППО) в другое объединение профсоюзных организаций субъекта. Работники этого государственного учреждения против перехода в другое объединение.

Ключевые слова: первичная профсоюзная организация, коллективные переговоры, объединение профессиональных союзов.

Объект исследования. Внутренняя среда

Руководитель государственного учреждения здравоохранения Республики Икс «Айболит» Иванов Иван Иванович, бывший прокурорский работник на пенсии, за время руководства учреждением зарекомендовал себя перед вышестоящим руководством как «крайне исполнительный работник», все поручения руководства выполняются им беспрекословно, в коллективе часто использует добровольно-принудительные административные методы управления, в связи с чем часто встречает непонимание и сопротивление в коллективе. Государственное учреждения здравоохранения Республики Икс «Айболит» – государственное учреждение, созданное субъектом РФ – Республикой Икс, полномочия учредителя учреждения в отношении которого в соответствии с постановлением правительства Республики Крым выполняет Министерство здравоохранения Республики Икс.

Внешняя среда

«Айболит» — государственное автономное учреждение Республики Икс и из бюджета республики не финансируется. Учреждение оказывает платные государственные услуги в сфере здравоохранения. Денежные средства, поступающие учреждению за оказание этих услуг, поступают в собственное распоряжение учреждения и используются им по своему усмотрению на хозяйственные нужды учреждения, выплату заработной платы работникам и иные цели, обеспечивающие нормальное функционирование учреждения согласно положению о нем.

В связи с этим Министерство здравоохранения, выполняющее функции учредителя, в хозяйственную составляющую функционировании организации особо не вмешивается, однако, часто

привлекает коллектив учреждения к выполнению «социально-важных мероприятий», например, таких, как участие в митингах, субботниках, различного рода голосованиях, опросах, конкурсах и т.д.

Кроме того, поступают отдельные поручения о привлечении работников к выполнению задач, поставленных другим предприятиям, находящихся в ведении Министерства, явно выходящие за рамки должностных полномочий работников учреждения. Министерство отдает такие поручения руководителю учреждения, который избрал тактику безропотного их выполнения, поскольку Министром здравоохранения ежемесячно согласовывается размер его премиальных выплат, которые выплачиваются из доходов учреждения.

Коллектив учреждения составляют восемьдесят работников, все являются членами первичной профсоюзной организации, созданной в учреждении, которая, в свою очередь входит в состав объединения профсоюзов – Союза медицинских работников.

Деятельность профсоюза не особо активна, однако ее членов все устраивает. 70% профсоюзных взносов работников остаются в распоряжении работников и используются в большинстве своем на празднование корпоративов. Профессиональный союз медицинских работников, при необходимости, оказывает работникам консультационные услуги в сфере трудового права, поощряет и награждает работников к профессиональным праздникам. Кроме того, Профсоюз медицинских работников ежегодно организует празднование «Нового года», куда приглашаются все несовершеннолетние дети работников учреждения, дарят детям подарки. В большинстве своем работники деятельностью профсоюзной организации и Профессионального союза медицинских работников удовлетворены.

Проблемная ситуация, поле проблем

Руководителю учреждения Республики Икс «Айболит» поступает распоряжение от министра здравоохранения Республики Икс о выходе профсоюзной организации «Айболит» из профессионального союза медицинских работников и вступление в Профессиональный союз работников государственных учреждений. Провести необходимые процедуры надо в самые кратчайшие сроки, решение «политическое» и обсуждению не подлежит.

Основная проблема перехода профсоюзной организации «Айболит» — в соответствии с положением о Профессиональном союзе работников государственных учреждений профсоюзные взносы работников распределяются иным образом, и, в распоряжении коллектива останется лишь 20% от уплаченных средств.

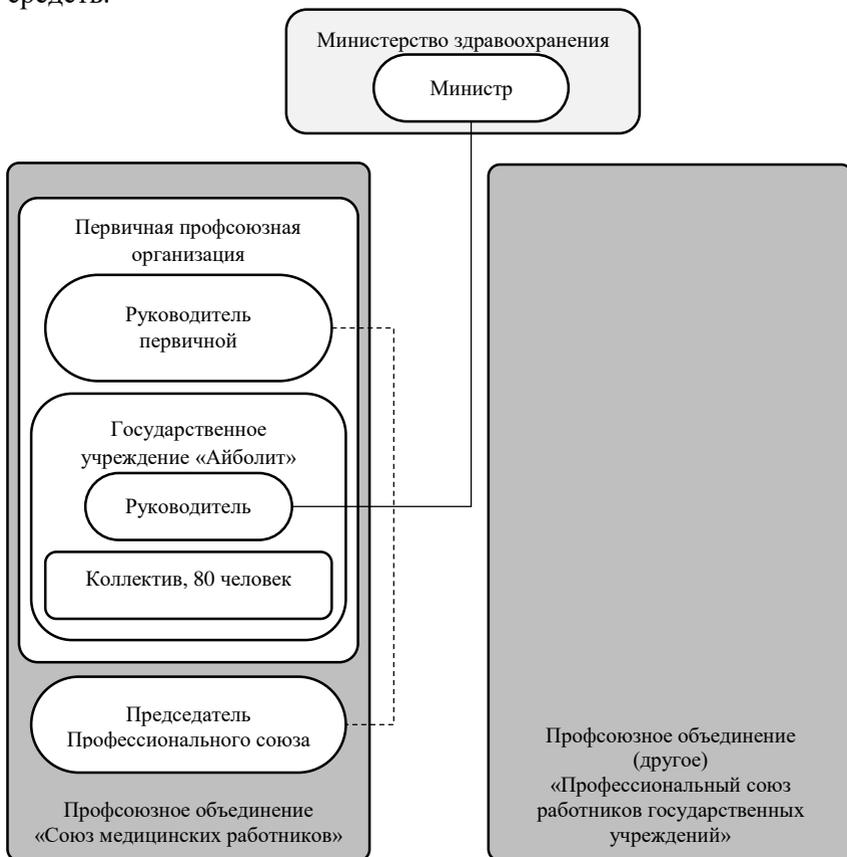


Рисунок 21. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «В интересах революции?»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Кроме того, учитывая многочисленность Профессионального союза работников государственных учреждений о каких-либо празднованиях для детей речь не идет, какой-либо дополнительной

поддержки работникам не предвидится. Профсоюз работников государственных учреждений обещает периодически для членов Союза организовывать бесплатные билеты в театр либо скидки на их приобретение.

Ситуация также осложнена тем, что председатель первичной профсоюзной организации «Айболит» — сокурсник и близкий друг председателя Профессионального союза медицинских работников, в связи с чем в переходе в другое объединение не заинтересован и проводить агитацию среди работников не намерен. Именно такую позицию он выразил, когда руководитель озвучил перед ним поставленную министром задачу.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Иванову И.И. необходимо обеспечить реализацию принятого вышестоящим органом решения о переходе первичной профсоюзной организации его учреждения в Профессиональный союз работников государственных учреждений или отказать вышестоящему руководителю в выполнении принятого политического решения.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Иванов И.И. становится перед выбором – принять на сторону коллектива, либо искать методы исполнения поручения министра. Отказавшись от выполнения поручения Иванов И.И. рискует лишиться премии, а также будет подпорчен его имидж руководителя, поскольку по мнению министра в этом случае он сделает вывод о том, что руководитель не имеет должного авторитета в коллективе.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванов Иван Иванович, руководитель ГАУ «Айболит», 49 лет;
Михайлов Михаил Михайлович, министр здравоохранения Республики Икс, 40 лет;
Григорьев Григорий Григорьевич, председатель первичной профсоюзной организации «Айболит», 64 года;

Выбранным персонажем стал Иванов Иван Иванович, руководитель ГАУ «Айболит».

Выбранная задача из «Поля задач»

Иванову И.И. необходимо принять решение о дальнейшей судьбе первичной профсоюзной организации его учреждения.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Ещё не время

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда в структурном подразделении администрации района идет борьба двух начальников отделов с разным количеством руководящего опыта, за кресло руководителя Учреждения.

Ключевые слова: местное самоуправление; муниципальное образование; муниципальное управление; муниципальное учреждение.

Объект исследования. Внутренняя среда

Соловьев Игорь Петрович – директор Учреждения, опытный руководитель, уважаемый человек с многолетним стажем работы. Умеет четко и правильно распределять обязанности среди своих подчиненных. Ему обещают повышение в ближайшее время.

Муниципальное учреждение - типичный орган администрации района, ничем не примечательный и ничем не выделяющийся.

Коллектив относительно небольшой и сложился годами. Все друг друга знают, каждый «на своем месте», работает система сдержек и противовесов. Назвать коллектив командой не получится, но и склок, скандалов тоже нет, каждый занят своим делом.

В учреждении есть перспективный сотрудник Зайцева Елена, которая имеет опыт работы в данной сфере и в учреждении более 9-ти лет, из них пять лет она — начальник отдела проектирования. Елена планировала занять место директора Учреждения после его ухода на пенсию.

Есть Егорова Татьяна, которая работает в данном учреждении чуть больше шести лет, из них три года начальник экономического отдела.

Заместитель директора учреждения, Петрова Вера, работает в должности семь лет и через полгода собирается в декрет.

Внешняя среда

Типичный провинциальный город, районный центр, тихий и небольшой по численности населения. Бюджет города дефицитный, собственных средств на создание комфортных условий жизни для граждан нет, все необходимо просить в «области». В городе нет особого выбора мест работы, основная часть населения – бюджетники. В связи с этим каждый работник «держится» за то место, на котором работает, а карьерный рост, если и возможен, то

опять же, в своей организации, при условии, что предшественник, как правило, или сам идет на повышение, или на пенсию, или уезжает.

Проблемная ситуация, поле проблем

Львов Иван Иванович, заместитель главы администрации района — непосредственный руководитель Соловьева, ставит ему задачу решить в ближайшее время вопрос о возможной кандидатуре на свое место, после повышения. В случае непредставления кандидатуры вышестоящему руководству, Соловьев может лишиться грядущего повышения. Из всех сотрудников, имеющих достаточный опыт работы в данном Учреждении, можно выбирать только из двух-двух начальников отделов. Первый — Зайцевой Елены, начальника отдела проектирования, которая имеет достаточный опыт работы, хорошо разбирается в своей работе, своевременно решает поставленные ей задачи и не нарушает законодательство при исполнении своих должностных обязанностей, и имеет большую вероятность занять место Соловьева.

Второй — Егорова Татьяна, молодая и перспективная, начальник экономического отдела, которая уже давно мечтает занять другую руководящую должность. Егорова за время работы проявила себя как исполнительный и ответственный руководитель, способный организовать работу отдела и взаимодействие со структурными подразделениями района, на основе личных связей благодаря тому, что состоит в браке с заместителем главы администрации района, Львовым И. И.

В Учреждении есть и заместитель директора — Петрова Вера, которая могла бы с уверенностью занять кресло руководителя, но она через полгода собирается в декрет.

Учреждению поступает задание провести крупное мероприятие, ответственными за организацию которого, Соловьев назначает Зайцеву и Егорову, мотивируя их тем, что в результате успешной подготовки и проведения мероприятия одна из них займет место руководителя Учреждения, несмотря ни на что.

В ходе мероприятия Егорова Т. проявляет деловую активность, создает положительный имидж грамотного руководителя, критикуя всю работу своей коллеги Зайцевой, рассказывая Соловьеву о некомпетентности и безответственном подходе к подготовке и

проведению данного мероприятия, якобы вся работа легла на плечи Егоровой.

Данное поведение стало неожиданным для Зайцевой, в связи, с чем у нее возникает догадка о намерении Егоровой занять в будущем место директора.



Рисунок 22. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Ещё не время»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

По окончании мероприятия, в целях недопущения возможности пустить ситуацию на самотек Зайцева поделилась о своем предположении с Соловьевым, о намерениях Егоровой занять место Соловьева, ведь от того какое решение примет директор, будет зависеть судьба всего Учреждения в целом.

Соловьев во время хода мероприятия наблюдает за работой обеих сотрудниц и замечает, что Егорова Т. проявляет особый интерес к работе, которого ранее не проявляла в обычные трудовые будни.

Выбранная проблема из «поля проблем»:

В связи со сложившейся ситуацией, у Соловьева складывается негативное отношение к Егоровой Т, и в случае утверждения ее на место директора, может отрицательно сказаться на дальнейшей судьбе Учреждения и его развития.

Тем не менее Соловьев должен в сложившейся ситуации определиться с «преемником» и внести предложение по его кандидатуре вышестоящему руководству.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Львов Иван Иванович – заместитель главы администрации, 47 лет;

Соловьев Игорь Петрович – директор Учреждения, 51 год;

Петрова Вера – заместитель директора Учреждения, 38 лет;

Зайцева Елена – начальник проектного отдела Учреждения, 43 года;

Егорова Татьяна – начальник экономического отдела Учреждения, 35 лет.

Выбранным персонажем стал:

Соловьев Игорь Петрович, директор Учреждения района, ключевая фигура, от которого зависит дальнейшее развитие событий в Учреждении.

Выбранная задача из «поля задач»:

Директору Соловьеву необходимо принять важное кадровое решение – предложить себе замену.

Оцените сложившуюся в учреждении ситуации с позиции ее директора. Предложите вариант решения кадровой задачи и обоснуйте предлагаемое решение.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Мальчик для битья

Аннотация. В кейсе проанализирован случай, когда помощник начальника филиала головной организации был привлечен к дисциплинарной ответственности в виде выговора за отсутствие информации об исполнителе контрольного поручения, зафиксированного в протоколе оперативного совещания руководителя филиала головной организации. Обсуждается ситуация правомерности действий/бездействий должностных лиц и принятых ими решений.

Ключевые слова: протокол контрольных поручений, невнимательность, должностной проступок.

Объект исследования. Внутренняя среда

Помощник начальника филиала головной организации Иванов, работающий в должности семь месяцев. У него нет опыта работы в другой отрасли деятельности.

Внешняя среда

Сложившаяся в филиале головной организации система взаимодействия имеет зоны неопределённости, так как помощнику начальника приходится балансировать между требованиями, зафиксированными в его должностной инструкции, а также личными требованиями начальника, отдаваемых по его собственному усмотрению.

Проблемная ситуация, поле проблем

Начальник филиала Петров в процессе проведения оперативного планерного совещания поручает помощнику начальника филиала Иванову составить протокол контрольных поручений, данных подчиненным Петрову руководителям филиала. После подписания надо передать протокол в отдел электронного документооборота с целью рассылки для ознакомления и исполнения в контрольные сроки поставляющей части данного протокола совещания. Данная задача никак не отражена в должностной инструкции помощника руководителя. Инструкция ранее была согласована начальником филиала Петровым и утверждена вышестоящим руководством в головной организации. Помощник начальника филиала Иванов при трудоустройстве с ней под подпись ознакомлен. В связи с высокой загруженностью и по причине невнимательности помощник

начальника филиала Иванов при составлении протокола контрольных поручений, данных подчиненным Петрову руководителям филиала, не включил в этот протокол одного из руководителей (заместителя начальника по хозяйственной части Семенова), который фактически принимал участие в вышеуказанном планерном совещании.

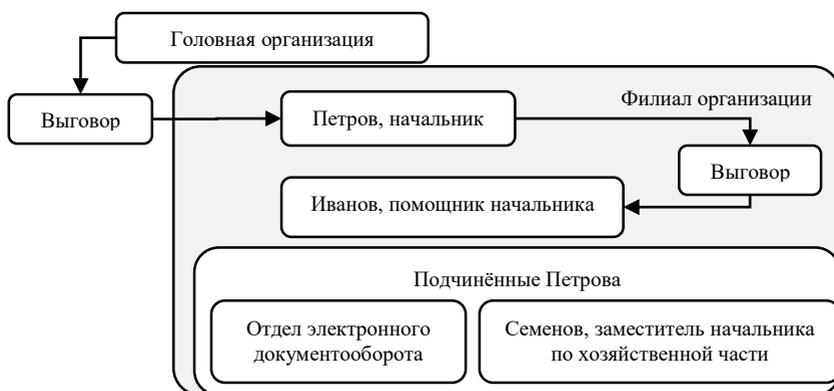


Рисунок 23. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Мальчик для битья»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

При наступлении контрольного срока исполнения поставляющей части протокола совещания заместителем начальника по хозяйственной части Семеновым поручение, закрепленное за ним протоколом оперативного планерного совещания, выполнено не было. По этой причине начальник филиала Петров не предоставил своевременно отчет о проделанной работе вышестоящему руководству и, как следствие, получил дисциплинарное взыскание в виде выговора. После окончания проведения служебной проверки по данной ситуации возник вопрос о дисциплинарном наказании помощника руководителя филиала, допустившего ситуацию, при которой начальник филиала Петров не выполнил предписание вышестоящей инстанции.

Ввиду отсутствия ответственного в официальном протоколе оперативного совещания за выполнение поставленной задачи в контрольный срок заместителя начальника по хозяйственной части

Семенова, для привлечения к дисциплинарной ответственности Семенова со слов начальника филиала «нет оснований», и начальник филиала Петров назначает наказание в виде выговора помощнику начальника филиала Иванову – «за выполнение поставленной задачи в части оформления протокола оперативного совещания ненадлежащим образом». Таким образом, помощник начальника филиала Иванов получил выговор за выполнение поручения начальника филиала, не отраженного в должностной инструкции, согласованной начальником филиала и утвержденной вышестоящим руководством.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Помощнику начальника филиала Иванову необходимо добиться снятия дисциплинарного взыскания.

Поле задач

Помощнику начальника филиала Иванову необходимо доказать свою правоту и отменить полученный выговор, а также обосновать изменение решения руководителя в части применения дисциплинарного наказания в пользу заместителя начальника по хозяйственной части Семенова, в устной форме получившего указание в ходе проведения планерного совещания, но не исполнившего его в установленный срок.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречия ситуации:

Петров — начальник филиала;

Семенов — заместитель начальника по хозяйственной части;

Иванов — помощник начальника филиала.

Выбранным персонажем стал: Помощник начальника филиала Иванов. Именно от его действий будет зависеть дальнейшее отношение начальника к нему, как к специалисту, справедливость принимаемых начальником решений по отношению к коллективу и перспективы продолжения работы и повышения в должности.

Выбранная задача из «Поля задач»

Оцените правомерность и обоснованность действий должностных лиц и принятых решений. Обосновать возможность отмены вынесенного дисциплинарного взыскания в отношении

помощника Иванова или доказать правомерность примененного наказания.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Судьба «шпиона», очень исполнительного

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, в которой финансовый директор производственно–торговой компании потребовал от недавно принятого на работу старшего менеджера отдела продаж написать заявление об увольнении по собственному желанию. Причина данного инцидента заключалась в том, что в процессе переговоров с потенциальным клиентом компании вышеуказанный менеджер вел диктофонную запись без уведомления партнера по переговорам, а после передал диктофонную запись переговоров непосредственному руководителю. Позже об этом стало известно клиенту.

Ключевые слова: конфиденциальность переговоров, «подстава», конфликт, увольнение сотрудника.

Объект исследования. Внутренняя среда.

Молодой специалист Панфилов, полгода назад принятый на работу на должность старшего менеджера по работе с ключевыми клиентами отдела оптовых продаж в производственно-торговую компанию «Отечественный продукт». Исполнительный и трудолюбивый молодой человек 27-ми лет, работающий в сфере продаж около 3-х лет, однако не имеющий большого опыта по части переговоров с действующими и потенциальными клиентами, поскольку на предыдущем месте работы данный функционал не входил в его трудовые обязанности. В подчинении Панфилова находится три человека.

Отдел оптовых продаж – одно из профильных подразделений производственно-торговой компании «Отечественный продукт».

Внешняя среда

Сложившаяся в управлении оптовых продаж многоуровневая система контроля за исполнением обязанностей сотрудников усложняет работу абсолютно каждого работника подразделения, включая исполняющего обязанности начальника Управления продаж, который был назначен на эту должность около полугода назад и является автором вышеуказанной системы контроля. Необходимость на ежедневной основе в письменном виде предоставлять подробные отчеты о проделанной работе не только отвлекает от основных дел, но и вынуждает сотрудников систематически задерживаться на работе. Ввиду этого текучесть кадров в последние

месяцы значительно увеличилась, обстановка в отделе достаточно напряженная.

Проблемная ситуация, поле проблем

Старший менеджер по работе с ключевыми клиентами отдела оптовых продаж производственно-торговой компании «Отечественный продукт» Панфилов впервые самостоятельно провел переговоры с потенциальным клиентом компании ООО «Здоровый дух» по поводу условий заключения договора о сотрудничестве. Предварительно он получил указание от своего прямого руководителя Чернова, который не смог присутствовать на переговорах ввиду непредвиденных обстоятельств (заранее не запланированная встреча с ключевым клиентом), сделать диктофонную запись встречи.

Исполняющий обязанности начальника Управления оптовых продаж производственно – торговой компании «Отечественный продукт» Чернов — услужливый и амбициозный молодой руководитель с 5-ти летним стажем работы в данной компании. Начиная свой путь рядовым сотрудником отдела продаж, но благодаря усердию и умению находить подход к людям, заручился доверием руководства, неоднократно повышался в должности и около полугода назад занял пост исполняющего обязанностей начальника управления оптовых продаж (в связи с уходом в декрет предшественницы). Планирует в будущем перейти из звания И.О. непосредственно в должность начальника, либо продвинуться еще дальше по карьерной лестнице, в связи с чем, во избежание нареканий к своей работе со стороны финансового директора (прямое подчинение), старается особо тщательно контролировать работу подчиненных, иногда доводя это до абсурда. Ежедневные письменные отчеты, постоянные летучки, необходимость согласования и выстраивания графика встреч с клиентами так, чтоб он лично мог присутствовать на каждой встрече, заикливание на себе всего рабочего процесса – только малая часть инструментов, применяемых им в качестве средства тотального контроля.

Тем не менее, форс-мажоры никто не отменял – в один из дней график встреч сложился таким образом, что две встречи должны были состояться в одно и то же время. Перенести встречу ни с одним из клиентов не удалось, в связи с чем было принято решение о том,

что на переговоры с ООО «Здоровый дух» Панфилов отправится в гордом одиночестве. Однако и тут у Чернова нашлось гениальное решение – записать встречу на диктофон. Панфилов сотрудник молодой, в компании работает недавно, кроме того, переговоры – не его сильная сторона, поэтому может что-то забыть или не верно донести до клиента, о чем конечно необходимо знать, когда после переговоров будет приниматься решение о сотрудничестве – так думал Чернов.

Панфилов поручение исполнил, переговоры записал на диктофон. Следующим днем на совещании в узком кругу (присутствовали только наши герои) по итогам переговоров, которое проходило в кабинете у Чернова, Панфилов дал ему прослушать запись переговоров со своего телефона. Далее, после обсуждения всех вопросов, Чернов сказал, «переводит» дальнейшее взаимодействие с этим клиентом на себя, поэтому далее сам созвонится с клиентом по поводу развития сотрудничества.

На следующий день Панфилова вызвали в кабинет к коммерческому директору. В кабинете кроме самого коммерческого директора уже присутствовал Чернов. Выяснилось, что в ходе телефонной беседы с генеральным директором ООО «Здоровый дух» Чернов зачем-то сам сообщил клиенту о том, что Панфилов сделал диктофонную запись состоявшихся ранее переговоров и дал прослушать Чернову. Клиент этим обстоятельством был крайне недоволен, больше всего его разозлил тот факт, что Панфилов не спросил разрешение на запись разговора. Клиент устроил скандал и потребовал связать его с высшим руководством (коммерческим директором). После продолжительной беседы, Чернова и Панфилова вызвали «на ковер».

Панфилов объяснил, что он выполнял поручение Чернова, что во время переговоров он положил телефон на стол, т.е. всем присутствующим, по его мнению, было видно, что запись ведется, поэтому ему и в голову не пришло спрашивать разрешение, он был уверен, что это обычная практика на переговорах.

Чернов своего поручения не отрицал, однако сказал, что не думал, что Панфилова нужно учить таким очевидным вещам, что он, в свою очередь, был уверен, что Панфилов сообщил о записи клиенту, поэтому и затронул эту тему в телефонном разговоре.

Клиент требовал отщения, хотел, чтоб виновные были наказаны. У коммерческого директора, который считал, что клиент всегда прав, не было желания тратить еще больше времени на разбор данной ситуации, он и так потратил его не мало на уговоры и успокоение клиента, пришлось даже пообещать более выгодные условия для заключения контракта. Чернов, конечно, виноват, что не проконтролировал подчиненного, однако он уже много лет работает в компании и хорошо себя зарекомендовал, чтоб увольнять его из-за такой причины. А этого Панфилова он видит впервые...

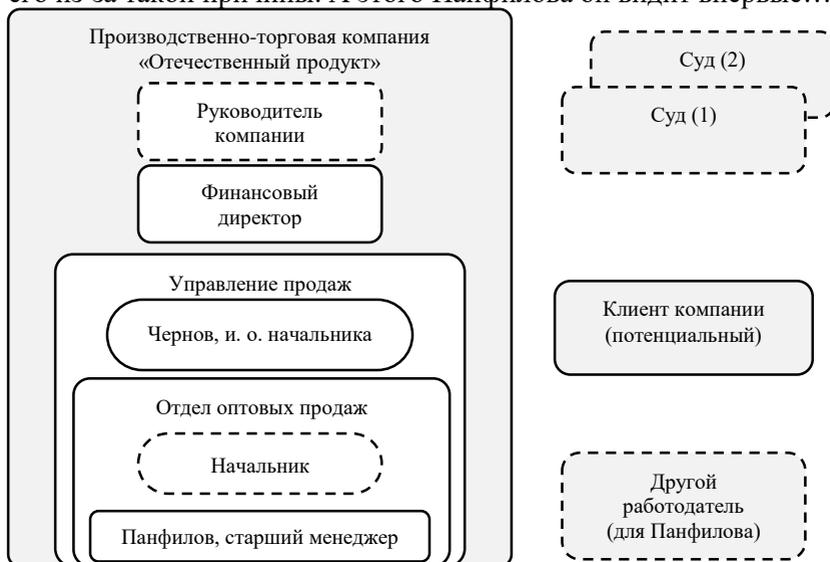


Рисунок 24. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Судьба «шпиона», очень исполнительного»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

В итоге от Панфилова потребовали написать заявление об увольнении по собственному желанию, коммерческий директор готов был отпустить его одним днем без отработки, положенной по закону. Панфилов пробовал возразить, пытался объяснить, что он не виноват – не скрывал от клиента факт записи, просто не озвучил это конкретно и что запись разговора по работе не является нарушением законодательства. Коммерческий директор его оправданий слушать не стал, но отметил, что

если компания не уволит Панфилова, как того требует клиент, то клиент грозит обратиться в суд. Так что Панфилову еще повезло, что ему дают возможность уволиться самостоятельно. Выполнив поручение начальника, Панфилов фактически лишился работы и положительной характеристики работодателя в случае, если за ней обратятся с будущего места работы.

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова

Панфилову необходимо оспорить решение начальства в кратчайшие сроки, найти доводы, чтоб убедить коммерческого директора в том, что его вина не столь велика, чтоб увольнять. Сохранить работу по крайней мере до тех пор, пока не найдет новую и убедить руководство не давать ему отрицательную характеристику в том случае, если за ней обратятся со следующего места работы. В случае, если сохранить работу не удастся, получить компенсацию от фирмы, поскольку не он один виноват в сложившейся ситуации.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Наедине обсудить с Черновым сложившуюся ситуацию, тактично напомнить, что он тоже сыграл в ней не малую роль, попросить поспособствовать в смягчении наказания. Добиться личной аудиенции и попытаться наедине убедить коммерческого директора в избрании иного метода дисциплинарного наказания. В случае неизбежности увольнения, убедить отсрочить увольнение на период поиска новой работы и не давать о нем отрицательной характеристики в том случае, если новый работодатель за ней обратится. В случае, если руководство будет настаивать на увольнении здесь и сейчас, получить компенсацию.

Список персонажей:

Панфилов, старший менеджер по работе с ключевыми клиентами отдела оптовых продаж, 27 лет;

Чернов, исполняющий обязанности начальника Управления оптовых продаж производственно – торговой компании «Отечественный продукт», 30+ лет;

Коммерческий директор производственно–торговой компании «Отечественный продукт», 40+ лет;

Генеральный директор ООО «Здоровый дух».

Выбранным персонажем стал Панфилов, старший менеджер по работе с ключевыми клиентами отдела оптовых продаж, именно от его

личных действий зависит его собственная материальное благополучие и профессиональная репутация.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Панфилову. необходимо добиться компенсации от руководства за неожиданное и несправедливое на его взгляд принуждение к увольнению по собственному желанию.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Не хочу-не буду или ненадлежащее исполнение обязанностей

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, которая сложилась между начальником отдела и его сотрудником. Сотрудник не устраивал начальника отдела тем, что при подготовке документов систематически допускал ошибки и нарушал сроки их подготовки. Начальник отдела не имел законных оснований для увольнения сотрудника.

Ключевые слова: ненадлежащее исполнение обязанностей, дисциплинарное взыскание, увольнение.

Объект исследования. Внутренняя среда

Начальник отдела Иванова – энергичная женщина, имеющая значительный опыт работы в органах местного самоуправления и занимающая должность руководителя данного отдела двенадцать лет. В подчинении Ивановой находится пять человек.

Отдел управления – типичное структурное подразделение отраслевого органа Администрации города, занимается учетом, экономическим анализом и подготовкой правовых актов об утверждении (внесении изменений) муниципальной программы города по курируемому направлению.

Внешняя среда

Распределение между сотрудниками отдела профессиональной нагрузки и должностных обязанностей соответствует направлениям работы, утвержденным в их должностных регламентах. Коллектив отдела не очень дружный, однако все уважают начальника отдела и стараются выполнять свои должностные обязанности качественно и в установленные сроки, несмотря на постоянно меняющиеся требования к подготовке документов, установленные федеральным, областным законодательством и локальным нормативно-правовым актом.

Формирование ежеквартального отчета об исполнении мероприятий муниципальной программы, а также подготовка проекта правового акта о внесении изменений в муниципальную программу возложена на ведущего специалиста Дудникову, молодого специалиста. Она работает в отделе пять лет, сверхкоммуникабельна, как специалист не пользуется авторитетом у коллег-профессионалов. Дудникова постоянно демонстрирует лояльность руководству, ведет себя заискивающе со специалистами других органов Администрации города,

которым направляются «подготовленные» ею документы для согласования.

Проблемная ситуация, поле проблем

Подготовку отчета Дудникова фактически переключивала на плечи других сотрудников и коллег по отделу. Делала она это так: направляет предыдущий отчет (проект правового акта), в том виде, в каком он был, фактически без внесенных в него изменений, по электронной почте специалистам других органов Администрации города и просит заранее посмотреть его как новый проект отчета на наличие в нем ошибок; ссылается на то, что она «недавно на этом участке» и просит «скажите, как надо – я все исправлю». В качестве ошибок коллеги выделяют прошлогодние данные и в целях их «устранения» вносят новые, свежие данные, т.е. фактически выполняют работу за Дудникову, которой остается собрать готовые ответы и обобщить их.

С аналогичными просьбами Дудникова регулярно обращается к сотрудникам своего отдела, в связи с чем, они испытывают напряжение и нагрузку в том, что вынуждены выполнять не только свои обязанности, но и работу, которая отчасти может и не входить в круг их компетенций. В итоге, сотрудники отдела и специалисты других органов Администрации города вынужденно делают работу, возложенную на Дудникову, поскольку никто не хочет подвести руководство Администрации и нарушить сроки подготовки документов.

Иванова неоднократно беседовала с Дудниковой о необходимости самостоятельно включаться в работу. Однако, после таких бесед ситуация принципиально не менялась. Напряженность в отделе нарастала. Кроме того, стали поступать жалобы на некомпетентность и неуместное поведение (просьбы «смотреть» фактически старый отчет) Дудниковой от других отраслевых органов Администрации города.

На еженедельном совещании отдела Иванова запретила сотрудникам отдела оказывать Дудниковой помощь в выполнении ею своих должностных обязанностей, т.е. выполнять за нее работу.

Дудниковой был сформирован отчет об исполнении мероприятий муниципальной программы, с нарушением сроков его подготовки, утвержденный локальным правовым актом, с неточностями и ошибками, в результате чего она была привлечена к дисциплинарной ответственности за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей и, как следствие, лишена премии.

Считая привлечение к ответственности незаконным, Дудникова обратилась в суд, пояснив, что все должностные обязанности исполняла надлежащим образом, а с локальным правовым актом, связанным с ее деятельностью, ознакомлена не была.

Разрешая спор, суд пришел к выводу о доказанности факта ненадлежащего исполнения Дудниковой своих трудовых обязанностей. Доводы же работницы о том, что она не была ознакомлена с локальным нормативным актом, регулирующим порядок ее действий при исполнении должностных обязанностей, суд первой инстанции отклонил, указав, что работница обязана была знать и соблюдать все действующие законы и иные нормативно-правовые акты, имеющие отношение к ее профессиональной деятельности.

Суд кассационной инстанции с данными выводами не согласился и пояснил, что нормативно-правовые акты не содержат норм, регулирующих порядок действий работницы при исполнении ее должностных обязанностей. Такой порядок действий определен локальным нормативным актом работодателя.



Рисунок 25. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Не хочу-не буду или ненадлежащее исполнение обязанностей»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Суд кассационной инстанции также указал на то, что действующее законодательство предусматривает единственный способ доведения до работника сведений о наличии локального нормативного акта, связанного с его трудовой деятельностью, а именно ознакомление с таким локальным нормативным актом под подпись, поскольку исполнять свои обязанности работник может, лишь будучи о них осведомленным.

Следовательно, не ознакомление работника с локальными нормативными актами является нарушением трудового законодательства со стороны работодателя, поэтому вменение работнику в вину нарушение положений локального нормативного акта, с которым он не был ознакомлен, является недопустимым. Обязанность работника знать и соблюдать все действующие законы и иные нормативно-правовые акты, имеющие отношение к его профессиональной деятельности, не освобождает работодателя от обязанности обеспечить надлежащее ознакомление работника с принимаемыми им локальными нормативными актами, которые к числу нормативно-правовых не отнесены.

Кроме того, контроль за своевременностью и качеством подготовки сотрудниками документов возложены на начальника отдела, а, следовательно, и ответственность за нарушение сроков лежит на нем.

В связи с этим судебные решения нижестоящих инстанций были отменены, дисциплинарное взыскание снято.

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова:

Дудникова в судебном порядке добилась снятия дисциплинарного взыскания, но качество ее работы не улучшилось. Она по-прежнему работала «спустя рукава», готовила некачественные документы, пыталась переключать свою работу на плечи коллег по отделу, чем доставляла массу проблем начальнику и коллегам. Эта ситуация снижала эффективность и качество работы отдела в целом. Ивановой необходимо принять правильное решение в сложившейся ситуации.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Иванова должна взять на контроль каждый этап подготовки Дудниковой документов, в случае выявления ошибок потребовать письменные объяснения и привлечь к дисциплинарному взысканию.

Провести с ней беседу и поставить ее в известность о возможном принятии решения об увольнении согласно Трудовому кодексу за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, при наличии дисциплинарного взыскания.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванова, начальник отдела учета и экономического анализа, 47 лет.

Дудникова, ведущий специалист отдела учета и экономического анализа, 27 лет;

Четыре специалиста отдела учета и экономического анализа, 30-48 лет.

Выбранным персонажем стала Иванова, начальник отдела учета и экономического анализа, она руководит деятельностью отдела и ответственна за решение стоящих перед отделом задач и выполнение функций в соответствии с Положением об отделе. Осуществляет планирование, координацию работы и контроль за деятельностью сотрудников отдела. Именно от ее действий будет зависеть эффективность и результативность в отделе, а также психологический климат в коллективе.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Начальнику отдела Ивановой необходимо найти решение проблемной ситуации, когда некачественная работа одного из сотрудников снижает эффективность работы отдела в целом, создает напряженность в коллективе и в конечном итоге ставит под удар репутацию самого начальника отдела в глазах вышестоящего руководства.

А что вы могли бы предложить попробовать сделать начальнику отдела в сложившейся ситуации?

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Быть или не быть

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда сотрудник организации был уволен по причине отказа проходить проверку на детекторе лжи (полиграфе), при этом в локальных нормативных актах и в трудовом договоре, заключённом между сотрудником и предприятием, не оговаривалось данное условие. Обсуждается ситуация, когда сотрудник должен восстановить свою репутацию, и добиться восстановления в должности.

Ключевые слова: полиграф, увольнение, конфликт.

Объект исследования. Внутренняя среда

Григорьева Мария Ивановна, специалист, работает в данной организации два года. Есть опыт работы в других организациях около пятнадцати лет.

Григорьева устроилась по направлению центра занятости населения на данное предприятие после организационно-штатных мероприятий, проведенных на прежнем месте работы.

Город маленький провинциальный, выбор работы не большой.

Данное предприятие на рынке работает десять лет.

В этой организации высокая текучесть кадров.

Внешняя среда

Коммерческую организацию с организационно-правовой формой общество с ограниченной ответственностью (ООО) возглавляет Семёнов Иван Иванович, он одновременно учредитель предприятия, обстановка на котором нестабильная и некомфортная. Так как нет чётко прописанного функционала для каждого сотрудника. Работают с наличными деньгами, и у директора каждый сотрудник под подозрением утаивания денежных средств.

В кабинете, где сотрудники работают с наличными денежными средствами, есть видеокamеры и сейфы. На просьбы сотрудников, чтобы работать без денежной наличности Семёнов Иван Иванович отказывал по принципу — «я так не хочу» и «я так решил».

В связи с чем сотрудники испытывают психологическое давление и напряжение, поскольку они вынуждены выполнять свои обязанности и подчиняться не совсем правомерным требованиям руководителя.

Проблемная ситуация, поле проблем

Семёнов Иван Иванович решил проверить своих сотрудников на детекторе лжи — полиграфе с целью выяснения — имело ли место хищение сотрудниками денежных наличных средств.

Все бухгалтерские документы по приходу и расходу наличных средств были составлены верно и предоставлены в ИФНС. Фактически нарушений на предприятии выявлено не было.

Сотрудник предприятия Григорьева Мария Ивановна отказалась проходить проверку на полиграфе, обосновывая свою позицию тем, что главное условие такой проверки — это добровольность. Принуждать пройти полиграф нельзя. Более того, добровольность данного акта обязательно должна быть зафиксирована документально. Сотрудник должен ознакомиться и подписать бланк добровольного согласия.

По причине отказа проходить полиграф — Григорьеву Марию Ивановну увольняют по п. 7 ст. 81 ТК РФ (за утрату доверия в работе с деньгами и товарами).



Рисунок 26. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Быть или не быть»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Все сотрудники предприятия из -за угрозы потери работы дали своё устное согласие на прохождение полиграфа.

Таким образом, отказавшись проходить полиграф, Григорьева Марии Ивановна была уволена «по статье» и с испорченной

репутацией. В дальнейшем в небольшом провинциальном городе трудоустройство тало бы для нее большой проблемой.

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова

Григорьевной Марии Ивановне необходимо доказать отсутствие вины, а также обосновать законность и правильность своих действий, как сотрудника, восстановить нарушенные трудовые права.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Григорьева М.И не согласна с тем, как сложилась ситуация; она должна обосновать неправомерность проведения в отношении нее проверки на полиграфе, доказать отсутствие хищения денежных средств, восстановить нарушенные трудовые права и репутацию честного и компетентного сотрудника.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Григорьева Мария Ивановна- специалист в области ведения бухгалтерского учёта, 35 лет.

Семёнов Иван Иванович- руководитель предприятия, 66 лет.

Выбранным персонажем стала:

Григорьева Мария Ивановна — специалист в области ведения бухгалтерского учёта.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Григорьева М.И — необходимо восстановить нарушенные трудовые права.

Оцените правомерность действий директора организации. Обоснуйте правоту сотрудника. Приведите стратегии поведения работника в сложившейся ситуации.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Могло быть и хуже

Аннотация. В кейсе рассмотрена ситуация, характеризующаяся комплексом управленческих проблем в муниципальном образовательном учреждении среднего общего образования.

Ключевые слова: образование, коррупция, конфликт интересов, межличностный конфликт.

Объект исследования. Внутренняя среда.

Объект исследования — среднестатистическая российская городская школа, в которой работают опытные квалифицированные специалисты, что позволяет реализовывать программы основного и среднего общего образования.

Шесть лет назад в общеобразовательную школу № 13 на работу поступила Екатерина Васильевна Петрова на должность заместитель директора по учебно-воспитательной работе (завуч). Протекцию ей составила мама-чиновница.

Внешняя среда.

Коллектив школы состоит из сорока одного педагогического работника.

Анфиса Федоровна Моисеенко, мама Е. В. Петровой, была директором Департамента образования города с внушительной выслугой лет на занимаемой должности.

Е. В. Петрова владела деловыми и лидерскими качествами. Умела организовать коллектив.

Новый завуч взялась за дело засучив рукава. Главный талант Е. В. Петровой был в том, что она умела мастерски договариваться. Начала собирать хороших педагогов. За счет бюджета города улучшала материально-техническую базу. Ученики стабильно занимали высокие места на городских олимпиадах не без участия всемогущей А.Ф. Моисеенко, которая всячески помогала в работе дочери.

Школа № 13 быстро выросла в рейтинге школ города. В связи с чем устроить свое чадо в эту школу стремились очень многие обеспеченные папы и мамы.

Амбициозная завуч поняла, что на этом деле можно неплохо заработать. Для этого Е.В. Петрова создала попечительский фонд, в который родителям было предложено вносить некие суммы.

Родителям объясняли, что деньги идут на развитие школы, и результат действительно был виден: школе № 13 чуть ли не у первой в городе появились электронные доски (на тот момент это была настоящая революция), проекторы и прочие технические новшества для учебных занятий. Прекрасный ремонт, всегда чисто, хорошие педагоги. Многие родители вообще были уверены, что их дети учатся в частной гимназии, а на самом деле школа — МБОУ, муниципальное бюджетное образовательное учреждение.

Внешнее благополучие школы № 13 держалось вовсе не на родительских взносах, а на умелой работе с городскими проектами и программами. Благодаря все той же А.Ф. Моисеенко, совершенно официально в бюджет учебного заведения каждый месяц поступало порядка 450 тысяч рублей, а вот деньги из попечительского фонда были уже личной «вотчиной» руководства школы.



Рисунок 27. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Могло быть и хуже»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Руководству школы в лице директора школы Ерошенко Павла Аркадьевича (по совместительству учитель астрономии) — человека немолодого, невыдающегося, но занимающего эту должность более двадцати лет, дружба с Е.В. Петровой очень импонировала, в том числе, в плане финансовой составляющей. Уважал Ерошенко П.А. особую опеку, шефство Департамента образования города над школой, которой он руководил. «Уважал и боялся».

Проблемная ситуация. Поле проблем

Так бы жизнь шла и шла. Все свои чередом, но в сентябре прошлого года в школу приняли нового преподавателя английского языка Анастасию Ивановну Фролову — молодую девушку 27 лет, окончившую N-ский педагогический университет. А.И. Фролова была привлекательной, имеющей правильные черты лица, тонкий ум, была отзывчивой, чуткой и доброй по отношению к окружающим людям. Она быстро достигла уважения к себе в своем 9 классе. С самого начала работы А.И. Фролова внедряла новые передовые методики обучения, постоянно занималась самообразованием, и ее авторитет со временем вырос. Уважал А.И. Фролову практически весь педагогический состав школы, включая директора, кроме Е.В. Петровой, которая приняла достойную роль новой коллеги «в штыки», увидев в ней конкурентку и претендентку на свое место.

Первую половину учебного года работы Е.В. Петрова постоянно подчеркивала свое превосходство и значимость, даже унижала А.И. Фролову, ссылаясь на ее профессиональные качества.

Конфликт между Петровой и Фроловой нарастал.

Петрова неоднократно требовала у директора, чтобы тот уволил конкурентку в лице Фроловой, напоминая о своих заслугах перед школой и о том, за чей счет он «кушает свой хлеб с маслом». Ерошенко П.А. увольнять А.И. Фролову отказывался, но и боялся остаться у разбитого корыта.

Выбранная проблема из поля проблем

В данном случае мы видим несколько основных проблемы. Однако, мы предлагаем Вам их выделить и сформулировать самостоятельно. Определите основную проблему, покажите

проблемы второстепенные. Выделите причины образовавшихся проблем.

Выбранная проблема определяет и поле задач

Пожалуйста, определите поле задач, исходя из выделенных вами проблем и основной проблемы. Выделите главную, основную задачу и покажите второстепенные

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Анастасия Ивановна Фролова — преподавателя английского языка;

Екатерина Васильевна Петрова – завуч;

Ерошенко Павел Аркадьевич – директор школы № 13;

Анфиса Федоровна Моисеенко — директор Департамента образования города.

Выбранным персонажем стал Ерошенко Павел Аркадьевич – директор школы № 13.

Выбранная задача из «Поля задач»

Сформулируйте задачу из поля задач, которую необходимо решить прежде всего.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Судьбоносная ошибка. младенец не игрушка

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда специалистом органа опеки и попечительства района Л. не были добросовестно соблюдены должностные обязанности, что повлекло за собой вынесение некорректного судебного решения. Обсуждается ситуация правомерности действий/бездействий должностных лиц и принятых ими решений.

Ключевые слова: усыновление, суд, орган опеки и попечительства, отец ребенка.

Объект исследования. Внутренняя среда

Огин, предположительный отец новорожденной девочки Дарины, проходил военную службу в зоне СВО. О рождении ребенка Огин ничего не знал, но был официально занесен в свидетельство о рождении ребенка как «Отец». Других родственников у девочки нет.

Внешняя среда

В сентябре 2022 года семейная пара Мария и Иван, прожившая вместе около девяти лет, не имеющая родных детей, приняла решение взять в свою семью ребенка, оставшегося без попечения родителей. Прошли школу подготовки приемных родителей, в течение года занимались поиском ребенка. В итоге, после приложенных усилий ребенок, двухмесячная девочка Дарина, оказался в приемной семье.

Кровная мать Дарины Мотя состояла в зарегистрированном браке с отцом ребенка Огиным (военнослужащим в зоне СВО), но была лишена родительских прав из-за злоупотребления спиртными напитками и аморального образа жизни. Дарина осталась без попечения родителей.

Ситуация, сложившаяся в местном отделе опеки и попечительства, ввиду незначительных заработных плат, большого объема работы и значительной текучки кадров привела к дефициту специалистов в данной сфере. В соответствии со штатным расписанием, в данном учреждении должно быть четыре специалиста по опеке и попечительству, а работает по факту два.

Проблемная ситуация, поле проблем

В сентябре 2022 года судья районного суда города Сидорова, вынесла судебное решение об усыновлении девочки Дарины, родителями Марией и Иваном, на основании заключения органа опеки и попечительства и других представленных истцами необходимых документов для усыновления девочки Дарины.

Судьей не был учтен факт отсутствия в представленных документах официального отказа от ребенка его отца. Были приняты во внимание только документы о лишении родительских прав матери и заключение органа опеки.

В марте 2023 года в районный суд города поступает исковое заявление от Огина — отца ребенка, об оспаривании отцовства и отмене усыновления девочки Дарины. Дело сложилось таким образом, что Огин по возвращению из зоны СВО узнает от общих знакомых, что его супруга родила ребенка — девочку Дарину, и что она усыновлена другими родителями, поскольку его супруга была лишена родительских прав. Сопоставив факты, Огин пришел к выводу, что именно он — кровный отец девочки.

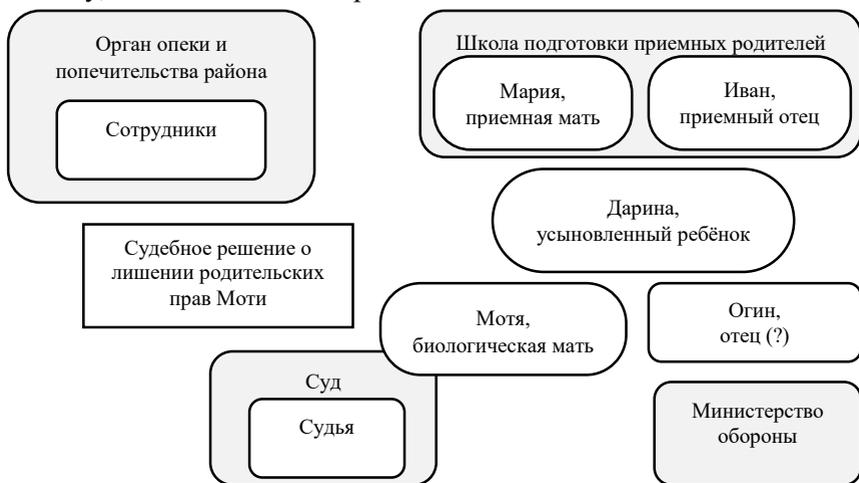


Рисунок 28. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Судьбоносная ошибка. Младенец не игрушка»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

В ходе проведения собственной проверки и поисков дочери Огин обратился в орган опеки и попечительства района Л. с

вопросом, на каком основании органом опеки было сделано официальное заключение о возможности удочерения ребенка-девочки без согласия отца, который внесен в графу «Отец» в свидетельстве о рождении девочки Д., запись акта зарегистрирована в отделе ЗАГС соответствующего района города. На свой вопрос Огин получил невнятный ответ от органа опеки о том, что поиски ими гражданина Огина были безрезультативными.

Выбранная проблема из поля проблем

Гражданину Огину становится известно о наличии ребенка – девочки, которая вполне возможно — его биологическая дочь. Более того, в свидетельстве о рождении ребенка он вписан в графе «Отец».

По решению суда биологическая мать лишена родительских прав, а девочка уже удочерена Марисей и Иваном без ведома гражданина Огина, а также без его официального отказа от ребенка.

Такая ситуация стала возможно в виду недостаточно квалифицированных и профессиональных действий органов и должностных лиц.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Гражданину Огину необходимо оспорить решение об удочерении другими гражданами его биологической дочери и доказать свое право на отцовство ребенка.

Гражданин Огин понимает, что здесь также важно определить, в чем конкретно заключается ошибка в деятельности органа опеки по его вопросу, и как должен был действовать этот орган, чтобы не допустить подобной ситуации, достаточно болезненной для всех сторон.

Список персонажей, участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

- Мария и Иван – приемные родители;
- Представитель Органа опеки и попечительства района;
- Мотя — биологическая мать ребенка, лишенная по суду родительских прав;
- Огин – потенциальный отец ребенка;
- Представитель Министерства обороны;
- Представитель суда;
- Дарина – девочка, удочеренная новыми родителями.

Выбранным персонажем стал Огин - потенциальный отец, стремящийся восстановить свои права на ребенка.

Выбранная задача из «Поля задач»

Гражданину Огину необходимо восстановления своих прав на опеку ребенка, в качестве отца доказать ошибочность действий органа опеки.

Насколько правомерны и профессиональны действия специалистов органов власти?

Какие стратегии поведения в описанной ситуации можно предложить гражданину Огину в сложившейся ситуации?

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

В тихом омуте

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, в которой недавно принятый на работу ведущий специалист отдела координации отраслей социальной сферы администрации города была уволена с муниципальной службы в связи с нарушениями законодательства о муниципальной службе. Нарушения проявились в том, что чиновник позволила своим личным субъективным взглядам взять верх над чувством долга и ответственности.

Ключевые слова: муниципальная служба, муниципальный служащий, запреты, ограничения, требования к служебному поведению.

Объект исследования. Внутренняя среда

Ведущий специалист отдела координации отраслей социальной сферы Иванова Ирина Ивановна, молодая девушка 28 лет, скромная, доброжелательная, коммуникабельная, исполнительная, трудолюбивая и не имеющая большого опыта работы в данной сфере деятельности (стажа муниципальной службы). Она была принята на свою должность около восьми месяцев назад (до обсуждаемого инцидента).

За время работы у Ирины Ивановны сложились хорошие, доверительные взаимоотношения с руководителем и коллегами. По мнению коллег, она – положительный, спокойный, уравновешенный человек.

Внешняя среда

Отдел координации отраслей социальной сферы – типичное структурное подразделение Администрации города, а которой сложилась устойчивая система отношений, иерархия подчинения, утверждённая регламентом. В организации реализован принцип единоначалия, где начальник имеет право отдавать подчиненному приказы в рамках своих служебных полномочий, и требовать их качественного исполнения, достижения поставленных результатов.

Сидорова Раиса Игнатьевна, начальник отдела, опытный руководитель (стаж более 10 лет), любит свою работу, относится к своей профессиональной деятельности серьезно, с неукоснительным соблюдением требований действующего законодательства. Она — пример тактичности, выдержанности, не

допускает фамильярности и требует от своих подчиненных соответствующих знаний, умений при выполнении профессиональной деятельности, а также исполнения должностных обязанностей и поручений на высоком профессиональном уровне.

Проблемная ситуация, поле проблем:

Сотрудникам отдела координации отраслей социальной сферы Администрации города в преддверии празднования Дня медицинского работника вышестоящим руководством было поручено организовать деловую встречу с медицинским сообществом города. На мероприятии присутствовали представители власти, сотрудники и руководители лечебно-профилактических учреждений города, представители общественности и СМИ.



Рисунок 29. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «В тихом омуте»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

К слову, у Ирина Ивановны, во время пандемии, связанной с распространением коронавирусной инфекции, заболела ее мама

(ангина, высокая температура, кашель). Так получилось, что из-за высокой загруженности, скорая помощь ехала к ее маме более восьми часов, в лечебно-профилактическое учреждение маму не положили, в связи с нехваткой мест, отправили ее лечиться домой. У Ирины Ивановны сформировалось устойчивое мнение, система здравоохранения города совершенно не развита, более того, она затаила внутри себя разочарование, злость и обиду на медиков.

После проведения мероприятия в честь Дня медицинских работников Ирина Ивановна, не уведомив и не посоветовавшись со своим непосредственным начальником, не задумываясь о последствиях, решила высказать публично свое резкое негативное мнение о медицине города и дать комментарии представителю СМИ – специалисту местной газеты города «Желтые галстуки».

В ходе интервью Ирина Ивановна также подняла вопросы, связанные с деятельностью муниципального органа, в котором она трудоустроена. Оценка его деятельности была также негативной.

После опубликования интервью, Ирина Ивановна, была уволена с муниципальной службы, а начальнику отдела было сделано дисциплинарное взыскание в виде выговора.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Надо определиться с тем, что здесь основная проблема:

- противоречие между личным и служебным;
- незнание законодательства и низкий уровень квалификации;
- неумение владеть своими эмоциями;
- злой умысел и злонамеренное поведение;
- что-то еще?

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Насколько, по вашему мнению, Ирина Ивановна владела знанием законодательства о муниципальной службе, осведомлена об ограничениях, запретах, требованиях к служебному поведению, а также этическими нормами, определяющими поведение муниципального служащего, насколько она готова ими руководствоваться, насколько она владеет собой, не позволяет своим личным эмоциям и чувствам доминировать на разумом, эмоциональностью над рациональностью, а может быть она права и она должна была осветить проблемы здравоохранения города?

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванова Ирина Ивановна — муниципальный служащий отдела координации отраслей социальной сферы города Н, молодая девушка 28 лет,

Сидорова Раиса Игнатьевна — начальник отдела координации отраслей социальной сферы города, опытный руководитель (стаж более 10 лет).

Представители общественности,
Вышестоящее руководство.

Выбранный персонаж Иванова И.И., действия которой и разбираются в данном кейсе.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Дайте правовую оценку действий муниципального служащего Ивановой И.И., насколько правомерны ее действия и обосновано ее увольнение, а также дисциплинарное взыскание, наложенное на ее непосредственного начальника Сидорову Р.И. Выскажите мнение о том, насколько уместно было ее поведения с точки зрения морально-этической стороны вопроса.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Всемогущие социальные сети или как уволить заведующего детским садом

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда заведующий муниципальным бюджетным дошкольным учреждением был освобожден от занимаемой должности, в связи с жалобой воспитателя, работающего в данном учебном заведении, на организацию питания в некачественном питании в данном детском саду.

Ключевые слова: руководитель, подчиненный, отношения, проверяющие органы, трудовое законодательство.

Объект исследования. Внутренняя среда.

Заведующая муниципальным бюджетным образовательным учреждением дошкольного образования Васильева Ирина Михайловна, стаж работы на занимаемой должности шесть лет, но имеющая опыт работы в системе образования (педагогический стаж) двадцать лет, а также имеющая стаж муниципальной службы четыре года, регулярно повышающая квалификацию, имеющая награды и поощрения от министерства образования области, благодарности и почетные грамоты администрации и районного совета.

Внешняя среда

Воспитатель, Федорчук Галина Владимировна, работающая пенсионер (62 года), педагогический стаж около 35 лет, средне-специальное педагогическое образование (педагогическое училище), работает в данном учебном заведении шесть месяцев, принята временно, на место основного работника, находящегося в отпуске по уходу за ребенком по достижению ребенком 1,5 лет.

Начальник управления администрации района Яковенко Роман Александрович, стаж работы на занимаемой должности шесть лет, общий педагогический стаж 15 лет.

События развернулись в детском саду «Ромашка» села Черемушкино (район).

Сложившееся в управлении образования района отношение к руководителям образовательных организаций (заведующим детских садов и директорам школ) выражается в строгом и беспрекословном подчинении начальнику управления образованием Яковенко Роману Александровичу, который проявляет явно выраженный авторитарный стиль руководства, лишает руководителей

учреждений образования района возможности высказывать личное мнение на совещаниях, иметь собственную точку зрения на те или иные события, регулярно контролирует работу учреждений образования путем проведения выездных проверок, строго наказывает за малейшую, как ему кажется, провинность.

В районе существует острый дефицит квалифицированных кадров-воспитателей для работы в сельских детских садах.

Проблемная ситуация, поле проблем

Заведующая муниципальным бюджетным учреждением дополнительного образования «Ромашка» села Черемушкино Васильева Ирина Михайловна в связи с образовавшейся вакансией (временной) должности воспитатель, принимает на работу пенсионерку Федорчук Галину Владимировну, которая сама приехала в детский сад и предложила свою кандидатуру, объяснив, что у неё есть не только опыт работы, но и желание и энтузиазм поработать с детьми.

Все документы у гражданки Федорчук Г.В. были в порядке. Заведующая предложила временную вакансию (принять на работу с заключением трудового договора на определенный срок («срочного»)), на что претендент дала свое согласие, сообщив также что на работу будет приезжать из соседнего села на личном автотранспорте. Новый воспитатель приступила к своим обязанностям.

Спустя некоторое время, осуществляя очередной контроль за работой педагогических работников, заведующая обратила внимание на некоторые недочеты в работе нового воспитателя: неправильно оформленная документация, повышение голоса на детей, нарушение методики проведения занятий, нарушение режима дня. Все замечания были оформлены в журнале контроля и предоставлены Федорчук Г.В. для ознакомления под подпись.

Однако, воспитатель Федорчук Г.В. отнеслась к замечаниям заведующей с возмущением, отказалась подписывать вынесенные замечания в журнале контроля.

После этого случая Федорчук Г.В. демонстративно игнорировала любые замечания руководителя учреждения, отказывалась письменно подтверждать факт своего ознакомления с приказами заведующего. Фактически ни под какими документами

свою подпись не ставила. Заведующая неоднократно вызывала воспитателя для проведения воспитательной беседы, но та от бесед уклонялась.

Спустя некоторое время, заведующей позвонили из управления образования района и сообщили, что на нее поступила жалоба от воспитателя Федорчук Г.В., в которой жалобщица указала на якобы предвзятое отношение к ней заведующей, и в связи с этим планируется выездная проверка этого учреждения.

Нужно отметить, что заведующая Васильева И.М. — человек деликатный, неконфликтный, в меру строгий по отношению к своим подчиненным, внимательно и уважительно относится как к родителям детей, так и к сотрудникам учреждения.

Все отношения между подчиненными и руководителем регламентируются должностными инструкциями. На протяжении шести лет работы в данном учреждении на действия заведующего не поступало ни одного обращения ни от родителей, ни от сотрудников.

На очередное предложение заведующего воспитателю Федорчук Г.В. поговорить и выяснить все недоразумения, воспитатель отказалась, подтвердив, что действительно написала жалобу на заведующего, и что у нее есть доказательства нарушений в действиях заведующего.

Через неделю после инцидента с жалобой, заведующая ушла в отпуск, согласно утвержденного ежегодного графика отпусков, но отдохнуть ей не удалось, так как её в срочном порядке вызвал начальник управления образованием района.

Выяснилось, что во время отпуска заведующей в социальные сети был размещен видеоролик, в котором воспитатель Федорчук Г.В. с родительницей Волковой О.И. рассматривают якобы принесенные из пищеблока котлеты, которые имеют сверху сильно зажаренный вид, а при разламывании просматривается красное, непропеченное мясо. Ролик комментируется высказываниями, что вот такими котлетами кормят наших детей в садике (называется садик и село).

Под размещенным роликом уже более 3000 комментариев и негодований пользователей социальных сетей.

Начальник управления образованием потребовал от заведующей, чтобы она оформила отзыв из отпуска и в срочном порядке прибыла на рабочее место.

Заведующий отозвала себя из отпуска и прибыла в детский сад. Там ее ждали проверяющие из управления образования. Была проведена тщательная проверка документации и пищеблока, состоялась беседа с воспитателем Федорчук Г.В. (в отсутствие заведующей).



Рисунок 30. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Всемогущие социальные сети или как уволить заведующего детским садом»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

На следующий день приехали представители Прокуратуры и Роспотребнадзора. Кроме того, был проведен опрос всех работников дошкольного учреждения. По результатам проверок и опроса сотрудников выяснилось, что в день размещения в социальных сетях видеоролика, в меню были не котлеты, а тефтели с рисом, во всех возрастных группах, кроме группы воспитателя Федорчук Г.В., фактически дети ели тефтели с рисом, что было подтверждено и

записями системы видеонаблюдения. Детям же в группе воспитателя Федорчук Г.В. «плохие котлеты» не раздали, а выдали хлеб с повидлом.

После проверки Прокуратуры и Роспотребнадзора, заведующую Васильеву И.М. вновь вызвал начальник управления образованием, долго с ней беседовал, а по итогам этой беседы заведующая Васильева И.М. написала заявление на увольнение по собственному желанию без отработки, со следующего дня.

Таким образом, замечания заведующего к воспитателю (записи в журнале контроля, приказы, требования исполнения должностной инструкции) привели конфликтной ситуации, в результате чего пострадала репутация не только заведующего и данного дошкольного учреждения, но и районного управления образования, да и всего района. В связи с размещением предположительно фейкового ролика в социальных сетях, произошел общественный резонанс.

Заведующая получила выговор и была вынуждена уволиться.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Васильевой И.М. необходимо доказать свою правоту и обосновать правильность своих действий как руководителя в части соблюдения трудового законодательства, соблюдения всех правил и норм обслуживания получателей услуг в этом учреждении, доказать факт клеветы со стороны работника учреждения.

Выбранная проблема определяет «Поле задач».

Оцените правовую сторону ситуации, затем морально-этическую сторону вопроса. Проанализируйте действия начальника управления образованием района, заведующей детского сада, допущены ли заведующей ошибки, насколько правомерны действия начальника управления образования, обоснованы его решения, как необходимо действовать руководителям в сложившейся ситуации.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Васильева Ирина Михайловна, заведующий детсадом;
Федорчук Галина Владимировна, воспитатель;
Яковенко Роман Александрович, начальник управления;
Волкова Ольга Ивановна, родительница.

Выбранным персонажем стала Васильева Ирина Михайловна, заведующий муниципальным бюджетным дошкольным образовательным учреждением «Ромашка» села Черемушкино, 50 лет, именно от её личных действий зависит её собственная дальнейшая судьба как руководителя.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Васильевой И.М. необходимо доказать правоту и обосновать правильность своих действий как руководителя в части соблюдения СанПИна и трудового законодательства, восстановить свою репутацию, оспорить решение о вынесенном дисциплинарном взыскании. Возможно, добиться восстановления в должности заведующей.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Всякий труд ценен, да не всякий полезен

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда и. о. директора муниципального учреждения по поручению главы района принял на работу водителя. Сотрудник, принятый на эту должность, фактически исполнял другие обязанности.

Ключевые слова: управленческое решение, кадровые решения, нарушения требований трудового законодательства.

Объект исследования. Внутренняя среда

Свиридов Александр Петрович – 30 лет, и.о. директора муниципального учреждения района. Перспективный молодой человек, исполнительный. Ввиду сложившихся кадровых обстоятельств назначен временно исполняющим обязанностей директора учреждения. Большого опыта в области руководства не имеет. В дальнейшем не заинтересован занять должность директора.

Внешняя среда

Лебедева Маргарита Петровна – 50 лет, главный бухгалтер с исполнением функций кадрового специалиста. Опыт работы более 15 лет в муниципальном учреждении — структурном подразделении типичной администрации района города.

В целом ситуация внутри муниципального учреждения внутри, как и снаружи спокойная.

Сотрудники, хоть и не единая команда, но не конфликтуют. Каждый знает свои обязанности и добросовестно их исполняет. Нарушений нет, конфликтных ситуаций тоже. То же самое можно сказать и про районную администрацию, и про другие органы и учреждения этого района.

Ситуация сложилась в районной администрации, типичной по своей структуре и функциям. Численность сотрудников стандартна, и администрация ничем не примечательна глазу стороннего наблюдателя.

Однако, есть одна проблема для главы администрации в штатном расписании администрации не предусмотрена должность секретаря.

Проблемная ситуация, поле проблем

В связи с отсутствием в штатном расписании администрации района должности секретаря Пономарев Роман Николаевич – глава

администрации района – находит такое решение: принять на работу «подснежника». Поясним, что на профессиональном служебном жаргоне «подснежником» называют сотрудника, который фактически выполняет не те обязанности, которые у него прописаны в должностной инструкции, или же он оформлен по трудовому договору в одной административной организации, а фактически работает в другой.

Итак, продолжим. Обратившись в Центр занятости населения района, глава лично подбирает подходящего на роль «подснежника» кандидата — Кравцову Марию Семеновну. Далее глава проводит с ней собеседование, в ходе которого озвучивает будущему сотруднику условия труда и заработной платы, а именно: оформление по трудовому договору на должность водителя в одно из муниципальных учреждений района с заработной платой в 20 тысяч рублей, но по факту исполнение трудовых функций секретаря главы администрации с неформальной доплатой к официальной зарплате дополнительно 10 тысяч рублей из личных средств главы.

Также Пономарев Роман Николаевич пообещал при первой же возможности (появлении соответствующей вакансии) перевести Кравцову Марию Семеновну на официальную должность в штат главы администрации района. Оба пришли к взаимному согласию.

Оформить Кравцову Марию Семеновну на должность водителя муниципального учреждения было поручено И.О. директора этого учреждения Свиридову Александру Петровичу.

В течение полугода Кравцова Мария Семеновна усердно работала секретарем, выполняет поручения главы, замечаний к своей работе не имела. Однако, долгожданного повышения в качестве специалиста администрации не получила и решила обратиться к Пономареву Роману Николаевичу с требованием выполнить данное им устное обещание при договоре о приеме на работу.

Пономарев Роман Николаевич отказал ей в просьбе, сославшись на отсутствие вакантных должностей в администрации района.

Кравцова Мария Семеновна, не получив заслуженного, по ее мнению, повышения, стала угрожать главе, требуя в резкой форме выполнить свое обещание.

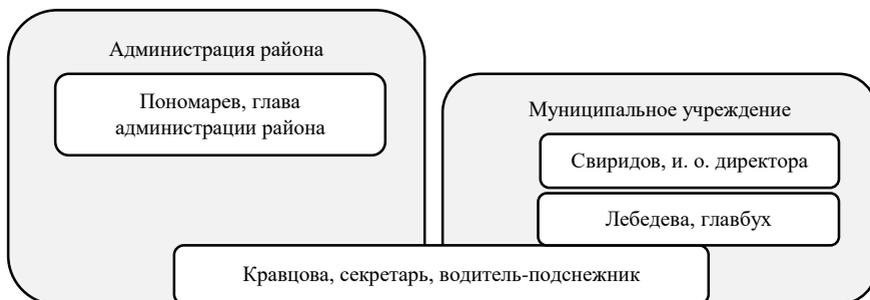


Рисунок 31. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Всякий труд ценен, да не всякий полезен»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Понимая, что ситуация выходит из-под контроля, Пономарев Роман Николаевич дает поручение Свиридову Александру Петровичу решить ситуацию с его подчиненным сотрудником, т.е. «успокоить» Кравцову, предложить ей отказаться от своих требований и от продолжения конфликта, а если понадобится, то уволить ее.

Надо отметить, что увольнение Кравцовой выгодно и Свиридову Александру Петровичу, так как учреждение, в котором она оформлена водителем, нуждается в водителе по факту, а не «на бумаге».

Выбранная проблема из «поля проблем»:

Свиридов Александр Петрович должен найти оптимальное управленческое решение по урегулированию возникшего конфликта.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Необходимо выполнить поручение главы и утихомирить «разбушевавшуюся в праведном гнев» Кравцову, не нарушив действующее законодательство, при возможности перевести ее на официальную должность в муниципальном учреждении.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Свиридов Александр Петрович – 30 лет, и. о. директора муниципального учреждения — структурного подразделения типичной администрации района города. Перспективный молодой

человек, исполнительный. Ввиду сложившихся кадровых обстоятельств назначен временно исполняющим обязанностей директора учреждения. Большого опыта в области руководства не имеет. Не заинтересован в дальнейшем занять должность директора. В течение последних 2 лет — заместитель директора этого же учреждения.

Пономарев Роман Николаевич – 35 лет, глава типичной администрации района города, не имеющий большой стаж работы в руководителя (менее полугода). Амбициозный.

Кравцова Мария Семеновна – 24 года, водитель муниципального учреждения — структурного подразделения администрации района города; недавно назначенный (полгода) сотрудник, не имеющий стаж работы в качестве водителя и специалиста, энергичная, способная, амбициозная девушка.

Лебедева Маргарита Петровна – 50 лет, главный бухгалтер с исполнением функций кадрового специалиста. Опыт работы более 15 лет в муниципальном учреждении — структурном подразделении типичной администрации района города.

Выбранным персонажем стал Свиридов Александр Петрович, и. о. директора муниципального учреждения — структурного подразделения типичной администрации района города, должен найти выход из ситуации, сложившейся с сотрудником данного учреждения, который формально был оформлен трудовым договором и принят на должность водителя, но по факту исполнял полномочия секретаря приемной типичной администрации района города.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Просим вас оценить сложившуюся ситуацию с позиций действующего законодательства. Насколько правомерны были действия главы. Насколько они были этичны. Какие бы действия и решения в сложившейся ситуации Вы предложили и. о. директора муниципального учреждения Свиридову А.П.?

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Держитесь за профессионализм

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда создается новое подразделение, но без увеличения общей численности муниципальных служащих. На действующего сотрудника администрации возлагаются дополнительные функциональные обязанности по руководству вновь создаваемым структурным подразделением без повышения в должности и увеличения заработной платы.

Ключевые слова: управленческое решение, бюджет, кадровые решения.

Объект исследования. Внутренняя среда.

Глава администрации района Коваленко Иван Михайлович, назначен на должность год назад. Он имеет стаж работы руководителя около десяти лет. Ценит своих подчиненных за профессионализм, не готов расставаться с квалифицированными кадрами. Подходит к решению вопросов скрупулёзно, разбирая каждую ситуацию детально.

Внешняя среда.

Коллектив администрации не очень дружный, однако все уважают главу администрации. Сложившаяся в администрации и отраслевых (функциональных) органов района структура и штатная численность обеспечивает выполнение стоящих задач. Распределение между сотрудниками профессиональной нагрузки и должностных обязанностей соответствуют направлениям работы, отраженных в их должностных регламентах. Район дотационный район, с небольшой численностью населения и небольшой площадью, с ограниченным бюджетом и кредитными обязательствами на исполнение полномочий. Указанные обстоятельства не позволяют главе района увеличивать численность муниципальных служащих по своему усмотрению.

Проблемная ситуация, поле проблем

Губернатор области Долгушин Иван Петрович поручает главе администрации района Коваленко Ивану Михайловичу в течение трех месяцев создать на территории района новое подразделение по обработке сообщений, поступающих посредством электронных сервисов — «Муниципальный центр управления» (далее – МЦУ).

Основной целью деятельности МЦУ станет обеспечение лиц, принимающих управленческие решения, оперативной и релевантной информацией в целях принятия объективных управленческих решений.

Согласно рекомендациям Правительства области, в штат МЦУ должны входить две единицы муниципальных служащих и две единицы технической должности. Общая численность МЦУ – 4 единицы.

Сложность создания состоит в том, что это новое подразделение должно быть создано без привлечения дополнительного финансирования, а также без увеличения общей численности муниципальных служащих района.

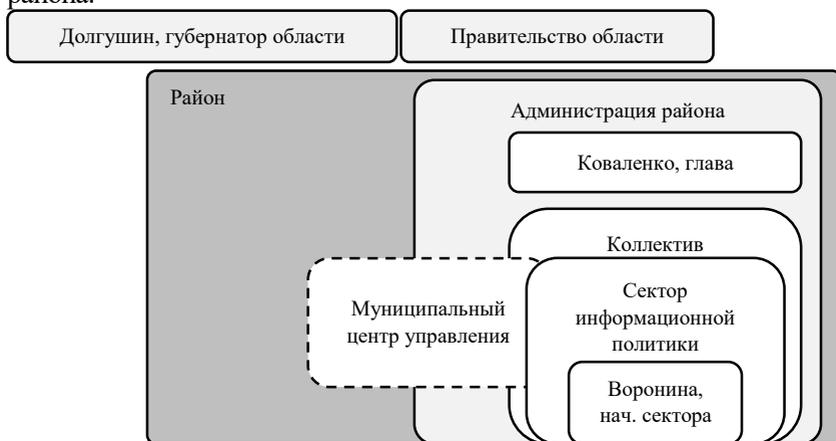


Рисунок 32. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Держитесь за профессионализм»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Глава района Коваленко Иван Михайлович принимает решение не расширять штат сотрудников, а возложить дополнительные обязанности по руководству создаваемым МЦУ на действующего начальника сектора информационной политики районной администрации Воронину Антонину Александровну, не повышая ее в должности до уровня начальника отдела и не увеличивая ее денежное содержание.

Воронина Антонина Александровна, назначена на должность начальника сектора информационной политики восемь лет назад. Помимо прочего в ее обязанности входит написание докладов и выступлений главе администрации, реализация PR главы. Знаний и опыта у нее предостаточно, она профессионал своего дела. Ее уважают в коллективе, ценит руководство.

Однако, Воронина А.П. отказывается исполнять дополнительно возлагаемые на нее обязанности руководителя МЦУ без повышения ее должностного статуса до уровня начальника отдела. Она заявила, что в случае возложения на нее дополнительного функционала без ее согласия, она готова уволиться из администрации по собственному желанию.

Коваленко И.М., будучи человеком, который ценит своих подчиненных за профессионализм, не готов расстаться с квалифицированным и опытным работником в лице Ворониной А.П.

Выбранная проблема из «поля проблем» такова:

Необходимо создать муниципальный центр управления (МЦУ) без увеличения общей штатной численности муниципальных служащих района и привлечения дополнительного финансирования.

Проблемная ситуация определяет поле задач

Выполнить поручение Губернатора о создании нового подразделения — МЦУ, но при этом не увеличить численность штатных единиц. Не допустить увольнений из администрации района квалифицированных кадров. Выбрать также еще трех сотрудников администрации, готовых выполнять дополнительный функции в рамках работы МЦУ.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Коваленко И.М., глава администрации района, 40 лет.

Воронина А.А., нач.сектора информационной политики, 45 лет.

Сотрудники Администрации.

Выбранным персонажем стал: Коваленко Иван Михайлович, глава администрации района, именно от его действий и решения будет зависеть эффективная работа администрации района по реализации на территории района полномочий по мониторингу обработки обращений и сообщений, а также сохранения квалифицированных кадров администрации.

Выбранная задача из поля задач:

Необходимо найти мотивацию, необходимую для выполнения Ворониной А.А., а также другими муниципальными служащими дополнительно возлагаемых на них функций руководителя и сотрудников муниципального центра управления.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Если на клетке буйвола написано «слон» — не верь глазам своим

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, в которой опытный в своей области сотрудник организации оказывается в ситуации, когда он вынужден принимать решения и брать на себя ответственность за направление работы, ему несвойственное.

Ключевые слова: критерии эффективности, оплата, подрядчики.

Объект исследования. Внутренняя среда

«ГОСТЕР» - обособленное подразделение крупного бюджетного учреждения, насчитывает десять человек в коллективе.

Павлова Мария Ивановна, амбициозная и опытная в профильной сфере деятельности, возглавляет подразделение три года. Она собрала вокруг себя костяк из преданных ей людей, которых поощряет всеми доступными средствами.

Внешняя среда

Остальные члены коллектива наняты Павловой из-за необходимости выполнять работу. В их числе бухгалтер Домбровская Екатерина Александровна.

У «Гостера» много разноплановых задач и не всегда ясно, кто чем занимается или не занимается. Однако, есть один большой и прибыльный проект, цель которого оказать населению услуги, финансирование оплаты услуг за счет федеральных средств.

Конечно для реализации проекта у подразделения есть средства и подрядчики, а также есть документ, регламентирующий порядок оказания услуг.

Проблемная ситуация, поле проблем

Проблемная ситуация разворачивается медленно и являет собой весь рабочий процесс, организованный для реализации большого проекта.

Организация, в которой работают наши герои — посредник на региональном уровне между федеральным правительством страны и главными подрядчиками, а также жителями региона, которым это проект должен принести много пользы.

Руководители проекта на федеральном уровне (Компания «Хлеб») предоставляют «Тостеру» все официальные документы

касательно реализации проекта, а также оказывают моральную и техническую поддержку.

Проблема состоит в том, что в инструкциях и прочих официальных документах нет точного описания, как подтвердить, что подрядчики выполнили свою работу до конца.

Это выглядит примерно так: «хлеб, который пекут подрядчики и раздают людям должен быть прекрасен к утру».

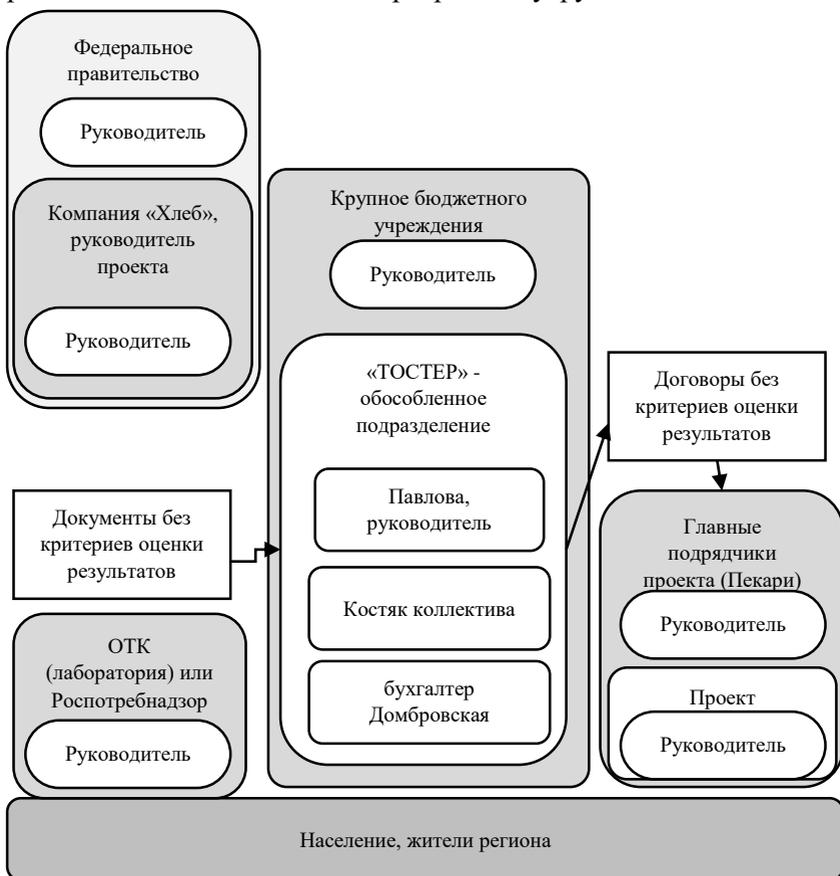


Рисунок 33. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Если на клетке буйвола написано «слон» — не верь глазам своим»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Однако, там не указано, с чьей точки зрения хлеб должен быть прекрасен и как это доказать. Так же не ясно, какое именно утро имеется в виду. Утро, когда его испекли или утро, когда раздавали людям или утро, когда его ели.

Компания «Хлеб» говорит: «вы можете заплатить подрядчикам, если хлеб будет прекрасен хоть для кого-то в любое утро: например, ОТК (лаборатория) или Роспотребнадзор могут признать его прекрасным по результатам анализов. Или потребители могут оставить отзыв в книге жалоб и предложений. Если вы подтвердите прекрасность хоть чем-то, вероятно, можно заплатить подрядчикам за хлеб в полном объеме».

Екатерина Александровна идет к Марии Ивановне и спрашивает: «Ну так что, как будем платить? Я вот прочитала официальные документы десять раз и могу сказать, что есть несколько вариантов ответа на заданный мной вопрос. Компания «Хлеб» конечно очень умные и опытные, может послушать их? В любом случае наши подрядчики уже напекли кучу хлеба, и раздали, и частично проанализировали, и многое из этого происходило утром. Нам поступили акты выполненных работ и счета на оплату. Мне нужно понимать, что конкретно оплачивать, а что отклонять. К тому же, если с хлебом что-то не так, то надо скорее определить, что именно, т.к. они не прекращают печь...».

Мария Ивановна была человеком крайне деликатным и осторожным. Весь опыт её предыдущей работы научил её, что не надо ничего говорить, если не знаешь наверняка. К тому же она очень заботится об имидже своего подразделения и ей просто некогда заниматься такими вопросами. Пока дело не дошло до письменных документов за её подписью, всё не так уж и важно. А у Марии Ивановны много таких документов по другим вопросам.

В конце концов оплачивать будет большая организация, а не подразделение.

Поэтому Мария Ивановна заняла твердую позицию и ответила: «Оплачивать будем так, как написано в официальных документах».

Надо добавить, что в договорах о сотрудничестве с подрядчиками ничего иного, кроме как того же самого, как и в официальных документах, написано по этому поводу не было.

Выбранная проблема из «Поля проблем» проблем

Екатерина Александровна столкнулась с проблемой, когда наличие бухгалтерских документов на оплату само по себе ничего не значит, т.к. критерии оценки их правильности не определены в разрезе конкретных документов. Руководство по сути устранилось от принятия решения, а подрядчики требуют оплату или аргументированный отказ.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Определить критерии оценки эффективности, согласовать их, найти алгоритм оценки правильности выполнения работ и оформления её реализации, оплатить произведенные работы

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Компания «Хлеб» — федеральный оператор;
Мария Ивановна Павлова – руководитель подразделения «Гостер»;
Екатерина Александровна Домбровская – бухгалтер подразделения «Гостер»;
Пекари-подрядчики;
Люди, население, жители региона.

Выбранным персонажем стала Екатерина Александровна Домбровская – бухгалтер подразделения «Гостер», равнодушный к общему делу сотрудник, грамотный и ответственный специалист.

Выбранная задача из поля задач

Определить алгоритм оплаты произведённых работ и произвести фактически оплату.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Между требованиями закона и желанием начальника

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда работодатель нарушил трудовые права и гарантии работника, работник переведен на полставки, наказан за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей.

Ключевые слова: надзорные органы, гарантии трудовых прав, должностные обязанности, моральный прессинг.

Объект исследования. Внутренняя среда.

Сотрудница Правдина Н.Н. решает приступить к работе по окончании отпуска по уходу за ребенком до 1,5 лет. До отпуска в течении десяти лет она занимала должность бухгалтера по финансовому учету бюджетной организации, кроме этого была заместителем председателя первичной профсоюзной организации этого учреждения. Имеет различные поощрения, в том почетные грамоты за добросовестное выполнение должностных обязанностей, а также настольную медаль «За укрепление социального партнерства».

Внешняя среда.

В период нахождения в отпуске по уходу за ребенком в учреждении сменилось руководство, в том числе начальник отдела, где работала Правдина Н.Н. Состав отдела обновился на 90%.

Сложившаяся ситуация ставит сотрудницу по выходу из отпуска в ситуацию «чужой среди своих». С методами работы под руководством нового начальника отдела не знакома, но есть стимул к работе.

Проблемная ситуация, поле проблем

Поставив в известность своего непосредственного руководителя – начальника отдела Хитрову А.А. о намерении выйти на занимаемую до отпуска по уходу за ребенком должность бухгалтера, Правдина Н.Н. в ответ услышала, что ее выход запланирован после окончания отпуска по уходу до 3-х лет, т.е. через полтора года.

Правдина Н.Н. пишет заявление о выходе на работу на условиях неполного рабочего дня без прерывания отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет. В устном разговоре она получает информацию от своего непосредственного начальника Хитровой А.А., что место занято, работы для нее нет, и в связи с ее выходом из отпуска начальству и придется увольнять работника, приятного на ее место. Было предложено «устроится в другую организацию на полставки»,

оказывалось психологическое давление, даже угрозы, типа «больше недели вы у нас не проработаете».

Тем не менее, Правдина Н.Н приступает к работе, согласно заявлению, на условиях неполного рабочего дня в период отпуска по уходу за ребенком. Издан приказ о ее переводе на 0,5 ставки и досрочном прекращении отпуска по уходу за ребенком. Подписано дополнительное соглашение к трудовому договору о работе на 0,5 ставки. В связи с отказом должностного лица, начальника отдела кадров, издать корректный приказ о работе в период отпуска по уходу за ребенком, Правдина Н.Н. подписывает данный документ.

В связи с изменением должностных обязанностей Правдина Н.Н. должна была ознакомиться с должностной инструкцией, но ей не предоставили такую возможность.



Рисунок 34. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Между требованиями закона и желанием начальника»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Данной сотруднице в устной форме вменили в обязанности объем работы, по ее мнению, непропорциональный режиму

рабочего дня. Правдина Н.Н., фактически работая на 0,5 ставки, должна была выполнять гораздо больший объем работы, требовавший работы в течение полного рабочего дня и даже более того. Так как она приняла решение не задерживаться на рабочем месте и уходить в установленное время, то со временем она стала не успевать выполнить весь объем работы, который от нее требовал начальник, как говорят, некоторые поручения «засыпались» или «посыпались», короче, стала «заваливать» работу.

В таких ситуации начальник стал требовать от Правдиной Н.Н. объяснительные записки по каждому отдельному случаю «невыполнения работы», поскольку она ведь действительно формально фактически не выполнила ряд его поручений. Результатом этого стало дисциплинарное взыскание в виде замечания, вынесенное в отношении Правдиной Н.Н.

Беседа Правдиной Н.Н. с директором учреждения не дала результатов. Он посчитал, что Правдина Н.Н. не справляется со своими обязанностями ввиду некомпетентности.

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова:

Психологическое воздействие на Правдину Н.Н., выражающееся в настоятельных рекомендациях прервать трудовую деятельность в данном учреждении «по-хорошему». Допущенное руководством нарушение трудовых прав и гарантий работника. Правдина Н.Н., являясь ранее заместителем председателя первичной профсоюзной организации, будучи уверенной в нарушении своих трудовых прав, принимает решение приостановить трудовую деятельность, написав соответствующие обращения в ряд инстанций в рамках самозащиты.

Выбранная проблема определяет «Поле задач».

- восстановить отпуск по уходу за ребенком;
- восстановить полную ставку;
- оспорить дисциплинарное взыскание.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Директор, с внушительным стажем руководящих должностей, стаж работы в данной организации два года.

Хитрова А.А. — начальник отдела, стаж работы в данной организации два года.

Правдина Н.Н. – бухгалтер с 10-и летним стажем работы в данной организации.

Выбранный персонаж Правдина Н.Н., которой необходимо решить проблему.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Правдиной Н.Н. необходимо доказать, что ее трудовые права нарушены в части прерывания отпуска по уходу за ребенком, перевода на полставки, а также незаконного, по ее мнению, привлечения к дисциплинарной ответственности. Добиться снятия дисциплинарного взыскания и восстановить «свое доброе имя».

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Не все подарки хороши (и не всегда)

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда чиновник был наказан за невыполнение требований антикоррупционного законодательства и законодательства о государственной службе.

Ключевые слова: коррупция, ограничения и запреты, конфликт интересов.

Объект исследования. Внутренняя среда

Иванов Иван Иванович, ревизор, главный специалист отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора города, 38 лет, стаж работы тринадцать лет, на занимаемой должности три года, амбициозен, в планах занять должность начальника отдела, нареканий по работе нет, женат, имеет дочь восемь лет.

Внешняя среда

В обязанности Иванова Иван Ивановича, как специалиста, входило контролировать деятельность по пассажирским перевозкам ОАО «АТП № 99», где генеральным директором был Петров Петр Петрович, бывший одноклассник Иванова И.И., с которым были дружеские отношения.

Начальник отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора Шишкин Михаил Антонович - профессионал, знающий свое дело, не конфликтный, даже иногда «мягкий», чем и пользовался Иванов И.И.

Шишкин М.А. знал, что Иванов И.И. мечтает занять его место.

Проблемная ситуация, поле проблем

Ревизор, главный специалист отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора города Иванов Иван Иванович, провел плановую проверку ОАО «АТП № 99». По итогам проверки фактов нарушения выявлено не было.

После проведения проверки генеральный директор ОАО «АТП № 99» Петров П.П. подарил Иванову И.И. туристическую поездку для всей семьи. На отдых они съездили совместно со своими семьями.

Иванов И.И. не сообщил по месту работы о подаренной путевке, а также о том, что он знаком и находится в дружеских отношениях с генеральным директором ОАО «АТП № 99» Петровым П.П.

Отделом внутреннего контроля была проведена плановая проверка соблюдения сотрудниками антикоррупционного законодательства. По

итогах проведенной проверки был выявлен факт использования подаренной туристической путевки, что было истолковано как возникновение конфликта интересов, о котором Иванов И.И. не сообщил.

Орлов Кирилл Андреевич - начальник отдела внутреннего контроля безопасности Ространснадзора, 46 лет.

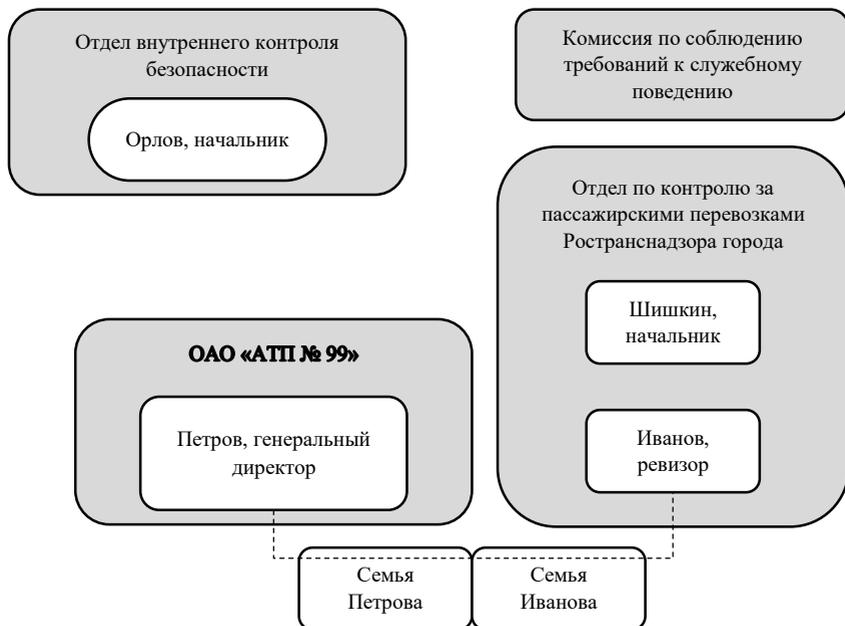


Рисунок 35. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Не все подарки хороши (и не всегда)»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Выбранная проблема из «поля проблем» такова:

Комиссии по соблюдению требований к служебному поведению необходимо принять решение о наличии в действиях Иванова И.И. конфликта интересов или коррупционной составляющей

Выбранная проблема определяет поде задач

Рассмотреть все стороны и обстоятельства проведения проверки и получения подарка, преодолеть возможное сопротивление Иванова И.И., предусмотреть возможную защиту своего товарища со стороны

руководителя Шишкина М.А., найти оптимальное, справедливое и законное решение, порекомендовав его руководителю органа.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванов Иван Иванович — Ревизор, главный- специалист отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора, 38 лет

Шишкин Михаил Антонович – Начальником отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора, 50 лет

Орлов Кирилл Андреевич - Начальник отдела внутреннего контроля безопасности Ространснадзора, 46 лет

Выбранным персонажем стал Иванов Иван Иванович -Ревизор, главный специалист отдела по контролю за пассажирскими перевозками Ространснадзора. Именно он как Государственный служащий не уведомил о наличии личной заинтересованности представителя нанимателя и непосредственного начальника в письменной форме. А также принял подарок в виде туристической поездки для всей семьи.

Выбранная задача из поля задач:

Рекомендовать руководителю органа принять обоснованное решение и меры воздействия в отношении Иванова И. И.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Осторожно, мошенники!

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда гражданин Иванов Иван Иванович через сайт «Госуслуги» заказал из Пенсионного фонда России (далее – ПФР) справку о состоянии индивидуального лицевого счета застрахованного лица и обнаружил, что в разделе «Информация о страхователе» вместо ПФР указан какой-то негосударственный пенсионный фонд «Ромашка» (далее – НПФ «Ромашка») и период, начиная с которого накопительная часть пенсии без его ведома гражданина переведена в НПФ «Ромашка». Более того, также установлено, что каждые два года накопительная пенсия переводилась между разными НПФ без ведома и согласия на то Ивана Ивановича.

Ключевые слова: ПФР, НПФ, мошенничество, подделка документов, возврат накопленных инвестиций.

Объект исследования. Внутренняя среда

Иванов Иван Иванович, мужчина средних лет с высшим техническим образованием, ведёт свою трудовую деятельность преимущественно в коммерческих организациях, продвигает товары и услуги населению. По специальности он почти не работал, юридически неграмотен.

Внешняя среда

Стихийное развитие новых НПФ, большинство из которых — частные компании, заинтересованные в привлечении финансовых средств населения для целей последующего инвестирования их в ценные бумаги и облигации. Надо отметить, что слабая правовая база, а также минимальный контроль деятельности таких НПФ со стороны государства привели к росту мошенничества со стороны НПФ и хищению накопительной части пенсии многих российских граждан.

Проблемная ситуация, поле проблем

В свете неустанного реформирования пенсионной системы участились случаи появления так называемых недобросовестных агентов – работников негосударственных пенсионных фондов (НПФ). Такие агенты стремятся перевести накопительную часть пенсии граждан в нужный им НПФ и получить за это вознаграждение. Если недобросовестному агенту из каких-либо источников удалось получить паспортные данные и образец подписи гражданина, то заключить договор с НПФ от имени гражданина – это всего лишь дело техники. Через некоторое время гражданин случайно или в силу каких-либо

обстоятельств узнает о том, что он переведен из ПФР в неизвестный ему НПФ.

НПФ зарабатывают на прибыли, которую они приносят своим вкладчикам, инвестируя их деньги в ценные бумаги. Отсюда следует, что чем больше клиентов, тем больше денежных средств и тем больше потенциальная прибыль фондов. Этим и обусловлена «охота» на клиентов и на их потенциальный финансовый инструмент.

Аналогичная ситуация сложилась у Иванова Ивана Ивановича. Причинами утечки личной информации он не располагал, а факт перехода из ПФР в НПФ «Ромашка» обнаружил в 2017 году в заказанной справке о состоянии индивидуального лицевого счета застрахованного лица.

Позднее, через два года, путем повторного получения вышеуказанной справки Иванов Иван Иванович узнал о переходе в иной НПФ «Колосок», что послужило основанием для беспокойства о пенсионных накоплениях и мошеннических методах их перевода.



Рисунок 36. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Осторожно, мошенники!»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

По закону переходить из одного фонда в другой без финансовых потерь можно раз в пять лет. Если переводить средства досрочно,

например, как в случае Ивана Ивановича — через два года, то инвестиционный доход будет утерян.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Иванов Иван Иванович, при отсутствии финансового и юридического образования, почувствовав себя дважды обманутым, склоняется к необходимости самостоятельно или при помощи юриста выработать алгоритм дальнейших действий с целью выявления правонарушений со стороны пенсионных фондов и применимых к ним мер ответственности.

В противном случае, всегда можно оставить все как есть.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Иванов Иван Иванович должен доказать факт мошенничества, признать договор недействительным и не потерять свой инвестиционный доход, сохранить свои пенсионные сбережения

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Юрист, нанятый Ивановым;

АО НПФ «Ромашка»;

АО НПФ «Колосок»;

Государственный Пенсионный Фонд России;

Гражданин – Иванов Иван Иванович.

Выбранным персонажем стал Иванов Иван Иванович,

Выбранная задача из «Поля задач»:

Для отстаивания своих прав и инвестиций Иванову Ивану Ивановичу необходимо определить зону ответственности всех участников (ПФР, НПФ) и вычислить правонарушителя.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Пойдешь направо – справедливым, но бедным станешь, пойдешь налево – может «посадят», а может нет... ох нелегкая эта работа ...

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда чиновники из-за опасения лишиться своего места провели процедуру закупки на невыгодных для города условиях.

Ключевые слова: моногород, конкурентные процедуры, закупки, ремонт, коррупция, конфликт интересов.

Объект исследования. Внешняя среда

Действие разворачивается в небольшом промышленном городке (численность около 20 тысяч человек). Можно сказать, что в городе все друг друга знают. Проблемы города такие же, как и у множества подобных ему малых городов России. Одна из них – дороги. Для ее решения из бюджетов всех уровней выделяются средства, деньги направляются на проведение ремонта дорог. Ремонт дорог проводится по итогам конкурентных процедур в соответствии с действующим законодательством. Конкурентные процедуры на ремонт дорог в городе проводится Администрацией города.

Внутренняя среда

Основная цель деятельности по небольшой численности и стандартной по структуре Администрации города – создать хорошие условия жизни для городского населения. Текучесть кадров невысокая, так как сотрудники держатся за свои места, в городе больше особо работать негде. Уровень образования разнородный, но начальники отделов и главные специалисты имеют высшее образование. Особой инициативы сотрудники не проявляют, как правило выполняют данные им поручения без особого рвения, рассматривая рабочие ситуации поверхностно, а иногда просто ограничиваются отписками. Допускается формальное соблюдение законодательства.

В целом между сотрудниками Администрации сложились неформальные отношения, но никто не доверяет своим коллегам и особо не дружат между собой.

Внешняя среда

Город имеет статус городского округа, но особого внимания к городу со стороны губернских властей нет.

Горожане не выбирали Главу Администрации города, поскольку он был назначен на контрактной основе по итогам конкурса. Граждане в целом плохо понимают, чем занимается Администрация.

В городе часто меняются Главы Администраций, и все не по собственному желанию.

Вместе с тем, по городу ходит слух, что есть человек (теневого барона) который может за определенную плату «поставить» человека на любую хорошую должность в муниципальных учреждениях и предприятиях (МУПах) и в Администрации города. У горожан сложилось ощущение, что Главы назначаются и снимаются тоже с его участием. Отчасти их подозрения имеют основания и оправданы, но прямых доказательств ни у кого нет. Была ли какая-то связь у «барона» с кем-либо из администрации? Скорее всего да, но с кем не ясно.

Порядка 30% населения работает на трех крупных промышленных предприятиях. Из строительных организаций кроме ООО «Промстрой» в городе работают еще две строительные организации (Строй1 и Строй2).

В городе присутствуют коммунальные проблемы. Большое количество объектов требует ремонта. Бюджет города маленький.

В связи с тем, что в городе есть градообразующее предприятие, город внесен в реестр моногородов и, на этом основании, у него есть возможность улучшить инфраструктуру города за счет средств республиканского и федерального бюджетов.

Проблемная ситуация, поле проблем

Главой Администрации Орловым С.С. дано задание управляющему хозяйством администрации города Побединскому Е. Е. начать конкурентные процедуры на капитальный ремонт дорог города.

Побединский Е.Е. провел процедуру открытия конкурентных процедур согласно внутреннему регламенту, а именно:

- 1) объявил о начале приема документов,
- 2) озвучил условия и объем работ.

Основное условие – наименьшая стоимость выполнения работ при высоком качестве выполнения работ в определенные сроки.

Участники конкурентных процедур свои предложения подавали согласно действующему на тот момент законодательству в

закрытых конвертах, т.е. до вскрытия конвертов комиссией никто не знает суммы.

В определенные условия сроки из двух городских строительных организаций отозвалась только одна (Строй2), но ее документы не были приняты, т.к. не выполнялись условия конкурентных процедур.



Рисунок 37. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Пойдешь направо – справедливым, но бедным станешь, пойдешь налево – может «посадят», а может нет... Ох нелегкая эта работа ...»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Побединский Е.Е. послал приглашения к участию в тендере еще шести строительным организациям из других городов области и из соседнего региона. Он вместе с Широким С. С., директором ООО «Промстрой» и одновременно тестем Побединского Е.Е., подготовили документы и подали заявку на участие в конкурентных процедурах от ООО «Промстрой». Предвидя, что возможно придется доказывать стоимость работ, они составили подробную смету и ведомость со стоимостью необходимых материалов.

По итогу, в конкурентных процедурах приняли участие семь организаций, в том числе и ООО «Промстрой».

После вскрытия конвертов выяснилось, что наименьшая предлагаемая цена на работы по ремонту дорог у ООО «Промстрой».

У иногородних организаций предложения по цене контракта оказались выше в 1,5 – 2 раза по сравнению с ООО «Промстрой». Таким образом, согласно условиям конкурентных процедур, победителем необходимо признать ООО «Промстрой».

Состав комиссии по проведению аукциона — пять человек, в том числе заместитель Главы Администрации по экономической безопасности Петров Петр Петрович. Глава администрации Орлов С. С. – утверждает решение комиссии. Секретарь комиссии Побединский Е. Е.

Петров П. П., при вскрытии конвертов, заявил о необходимости отказать в участии в закупке ООО «Промстрой», ссылаясь на наличие родственных связей между директором организации Широким С. С. и секретарем комиссии по закупкам Побединским Е. Е.

Во время обсуждения Петров П.П. заявил, что он усматривает здесь коррупционную составляющую, так как законом определено, в случае если между участником конкурентных процедур и членом комиссии существует родственная связь член комиссии должен об этом уведомить председателя комиссии. Петров П. П. считает, что Побединский Е. Е. при контакте с потенциальными участниками закупки или каким-то другим образом мог узнать ориентировочную стоимость выполнения работ и сознательно занижить сумму, заявленную ООО «Промстрой». В связи с этим он, Петров П.П., не ручается, что ООО «Промстрой» выполнит ремонт качественно.

В ходе разбора ситуации выяснилось, что Петров П.П. не выполнил свои основные обязанности – не проверил документы остальных участников конкурентных процедур на соответствие критериям, установленным законодательно. Проверка участников проводилась поверхностно.

Побединский Е. Е. в свою защиту пояснил, что:

- на решение комиссии он никак повлиять не может, так как он не принимает участия в голосовании;
- заявленная цена работ обоснована сметными документами и является наименьшей из всех заявленных во время проведения конкурентной процедуры;
- документы от ООО «Промстрой» поступили в комиссию первыми;
- до вскрытия конвертов он как секретарь не знал и не мог знать суммы других участников.

Также, Побединский Е. Е. заверил, что работы «Промстрой» выполнит качественно и в нужном объеме.

Остальные члены комиссии выбрали выжидательную позицию, в спор не вступали. Ждали решения главы администрации — Орлова С. С.

Орлов С. С. оказался перед выбором, чью позицию принять.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

1 Орлов Степан Степанович — действующий Глава Администрации. Назначен на должность решением городского собрания депутатов по итогам конкурса на контрактной основе Прямых выборов не было. Пришел на эту должность из предпринимателей. Опыта работы в бюджетной сфере нет. Возраст – 35 лет. Его предшественник был снят с должности, ему инкриминировали участие в незаконной деятельности совместно с его братом (розлив и реализация водки). Еще ранее другой Глава Администрации был снят с должности за получение взятки.

2 Петров Петр Петрович — заместитель Главы Администрации по экономической безопасности и одновременно начальник юридического отдела Администрации. В его обязанности в том числе входит проверка всех сделок на предмет экономической безопасности.

3 Побединский Ефим Ефимович – управляющий хозяйством Администрации, а также секретарь комиссии по проведению закупок Администрации города. Стаж работы в этой должности немного больше года, до этого работал в коммерческой структуре снабженцем, т.е. определенный опыт участия в проведения закупочных процедурах имеется. Деятельность свою в Администрации города начал при предыдущем Главе Администрации города. У Побединского Е.Е. высшее образование. Как секретарь комиссии по закупкам Побединский Е. Е. при проведении закупок право голоса не имеет и соответственно не влияет на результат процедуры выбора победителя.

Зарплата у Побединского Е. Е. недостаточно высокая. Он де-факто — собственник строительной организации ООО «Промстрой».

4. Широкий Сергей Сергеевич — Де-юре собственник и директор ООО «Промстрой», тесть Побединского. Широкий С. С. имеет строительное образование (ПГС) и опыт работы в дорожном строительстве.

Выбранным персонажем стал: Орлов Степан Степанович — действующий Глава Администрации.

Выбранная проблема из поля проблем

Орлову С. С. необходимо выработать свое мотивированное мнение и принять решение по результатам проводимого аукциона.

Выбранная проблема определяет поле задач

Оценить сложившуюся ситуацию с позиций действующего законодательства. Выявить наличие нарушения закона. Определить виновные стороны. Внести предложение по решению комиссии по закупкам. Определить победителя аукциона.

Выбранная задача из поля задач

Оцените описанную ситуаций с позиций действующего законодательства. Предложите варианты решения описанной проблемы.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Родственники в подчинении

Аннотация. в статье проанализирована ситуация, когда руководителем муниципального учреждения культуры был принят на 0,5 ставки на должность вахтера супруг руководителя. При проверке финансово-хозяйственной деятельности учреждения, в акте проверки указано на нарушение антикоррупционного законодательства. Обсуждается ситуация правомерности действий/бездействий должностных лиц и принятых ими решений.

Ключевые слова: коррупция, ограничения и запреты, предотвращение и (или) урегулирование конфликта интересов.

Объект исследования. Внутренняя среда

Васильева Александра Ивановна, руководитель муниципального учреждения культуры. Распоряжением отдела культуры муниципального образования района назначена на должность руководителя. Она имеет большой стаж работы (более 34 лет), в том числе на руководящих должностях: в общеобразовательном учреждении – шесть лет, в учреждении культуры – четыре года.

Внешняя среда

Ситуация, сложившаяся в муниципальном учреждении культуры ввиду незначительных заработных плат, привела к дефициту работников по рабочим специальностям (вахтеры, сторожа, уборщики служебных помещений). Муниципальное учреждение культуры расположено в небольшом городке, из-за незначительных заработных плат идет отток населения, размещения вакансий в центре занятости населения не помогает учреждению в поиске работников. Таким образом, было принято решение о принятии в учреждение на должность вахтера, на 0,5 ставки, супруга руководителя учреждения.

Проблемная ситуация, поле проблем

Руководитель учреждения культуры Васильева А.И. по итогам второго квартала прошлого года, на основании служебной записки заместителя директора Гурина П.П., приказом по учреждению премировала Васильева В.В. в размере 1500 рублей.

В январе этого года в учреждении проводилась внеплановая финансово-хозяйственная проверка, по итогам которой в акте проверки контролирующим органом (акт подписан начальником финансового управления Татариной А.А.) указано на то, что руководителем превышены должностные полномочия, выразившиеся в принятии на

работу близкого родственника — супруга и выплаты ему премии по итогам квартала.

Акт внеплановой проверки передан на рассмотрение в отдел по противодействию коррупции администрации муниципального образования (района).



Рисунок 38. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Родственники в подчинении»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Антикоррупционная комиссия усмотрела в действиях руководителя учреждения нарушения действующего антикоррупционного законодательства (**на заседание руководитель учреждения Васильева А.И. приглашена не была**), мотивировав свою позицию следующим образом: работники, состоящие в близком родстве с руководителем учреждения и находящиеся у него в подчинении, не могут осуществлять трудовую деятельность в указанном учреждении. Кроме того, комиссия указала на то, что в соответствии со ст.34 Семейного кодекса РФ имущество, нажитое во время брака, является их совместной собственностью, в которую включаются и доходы каждого из супругов от трудовой деятельности. Таким образом, полученная супругом (вахтером)

Васильевым В.В. премия является одним из способов получения выгоды, что является причиной возникновения конфликта интересов.

Материалы комиссии переданы главе муниципального образования района (учредитель) для решения вопроса о привлечении руководителя учреждения культуры к дисциплинарной ответственности и решения вопроса об увольнении с должности в связи с утратой доверия.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Васильевой А.И. необходимо доказать свою правоту и обосновать правильность своих действий как руководителя учреждения.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Доказать отсутствия конфликта интересов, обосновать правомерность решения о приеме на работу близкого родственника, а также законность выплаты премии.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Васильева Александра Ивановна –руководитель муниципального учреждения культуры;

Васильев Виктор Викторович – супруг руководителя учреждения культуры (вахтер);

Татарина Анна Анатольевна, начальник финансового управления администрации муниципального образования Н. района;

Добрынин Иван Иванович — председатель антикоррупционной комиссии;

Кошкин Дмитрий Дмитриевич – глава муниципального образования (района);

Масленникова Ю.Ю. – руководитель отдела культуры муниципального образования Н. района.

Выбранным персонажем стала Васильева Александра Ивановна, руководитель муниципального учреждения культуры, именно от её действий зависит ее судьба как руководителя.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Васильевой А.И. необходимо доказать свою правоту и обосновать правильность своих действий как руководителя в части соблюдения антикоррупционного законодательства, восстановить «свое доброе имя».

Оцените приведенную в кейсе ситуацию в части правоты/неправоты с позиций действующего законодательства.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Бить или не бить, вот в чем вопрос!?! Право на забвение

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, когда, по результатам проверки соблюдения требований законодательства РФ в ограничении приёма и допуска к работе с детьми лиц с судимостью и уголовно преследуемых, проведенной управлением образования города, было выявлено, что в муниципальном дошкольном учреждении младшем воспитателем была представлена справка о наличии факта уголовного преследования. При приеме на работу, данная сотрудница представила справку об отсутствии судимости за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконного помещения в психиатрический стационар, клеветы и оскорбления), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, а также против общественной безопасности. Примерно через два года, с момента трудоустройства, по устному распоряжению руководителя муниципального дошкольного учреждения все сотрудники представили повторно справки о наличии (отсутствии) судимости. Кадровый работник муниципального дошкольного учреждения разложила данные справки, не вникая в их содержание, в личные дела работников. Проверяющие выявили данное нарушение спустя два месяца. На момент проведения проверки младший воспитатель находилась в отпуске по беременностям и родам.

Ключевые слова: муниципальное учреждение, детский сад, кадровая работа, кадровое делопроизводство, трудовой законодательство, справка об отсутствии судимости.

Объект исследования. Внутренняя среда

Муниципальное дошкольное учреждение «Цветик-Семицветик» было открыто почти три года назад. Руководитель муниципального дошкольного учреждения «Цветик-Семицветик» Петрова Анна Ивановна, заведующий, на должности в данном учреждении более двух лет, но имеющая опыт заместителя руководителя более десяти лет в другом дошкольном учреждении, имеет достаточно опыта, пользуется большим авторитетом, как у работников, так и у родителей.

Внешняя среда

Петрова полностью доверила кадры (ведение кадрового делопроизводства) специалисту по кадрам Волковой А.С.

Дошкольное учреждение укомплектовано штатными сотрудниками на 90%. Жалоб на их работу не поступало.

Проблемная ситуация, поле проблем

В марте этого года управлением образования города проводилась плановая проверка кадрового обеспечения дошкольных образовательных организаций, находящихся в его ведении.

По результатам проверки было выявлено, что в муниципальном дошкольном учреждении «Цветик-Семицветик» трудоустроена на должность младшего воспитателя Морозова Т.А., в отношении которой установлен факт уголовного преследования по статье 116 Уголовного Кодекса РФ (побои), которое было прекращено по статье 76 Уголовного Кодекса РФ (примирение сторон), что подтверждается справкой МВД УВД РФ по области.

Поясним, в соответствии с ТК РФ к трудовой деятельности в сфере образования, воспитания, развития несовершеннолетних не допускаются лица, имеющие или имевшие судимость, а равно и подвергавшиеся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления, указанные в абзацах третьем и четвертом части второй статьи 331 ТК РФ (в том числе по ст. 116 УК РФ).

Таким образом, Петрова А.И. обязана была отстранить Морозову Т.А. от работы (не допускать к работе) работника в сфере образования, при получении от правоохранительных органов сведений о том, что данный работник подвергается уголовному преследованию.

Сложилась ситуация, когда работник, который должен был быть отстранен от работы — фактически ее исполнял, нарушая ТК РФ.

Из пояснений Петровой А.И., Волковой А.С., Морозовой Т.А. следует следующее.

Морозова Т.А., при трудоустройстве, представила справку об отсутствии судимости, на момент трудоустройства.

Через год, с целью актуализации сведений, недопущения нарушений ТК РФ, заведующий Петрова А.И. обратилась к работникам с устным указанием о предоставлении справок об отсутствии (наличии) судимости на текущую дату, поручив сбор сведений делопроизводителю Волковой А.С.

В течении двух месяцев работники приносили справки. Волкова А.С., в связи с большой загруженностью, а также в связи с тем, что работала на 0,5 ставки делопроизводителем – нехваткой времени, раскладывала справки в личные дела, не ознакомившись с их содержанием, из-за чего не увидела сведения, представленные в отношении Морозовой Т.А.

Морозова Т.А. пояснила, что действительно, два года назад между ней и ее супругом произошла ссора, в результате которой она нанесла ему несколько ударов сковородой.

Соседи, услышав шум вызвали полицию, в результате чего было заведено уголовное дело по статье 116 УК РФ – побои, в последствии прекращённое, так как супруг претензий к супруге не имел.

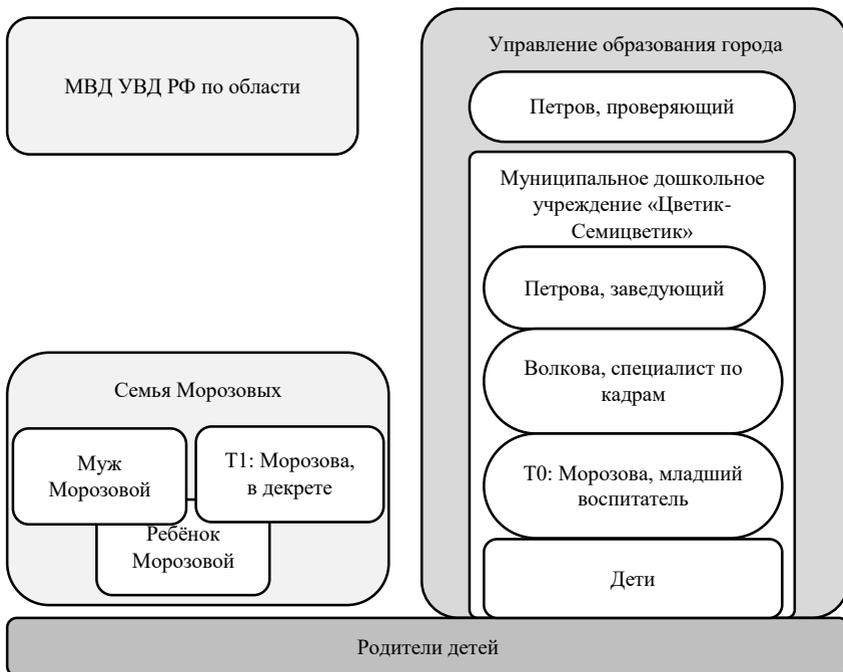


Рисунок 39. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Бить или не бить, вот в чем вопрос!/? Право на забвение»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Морозова Т.А. посчитала сведения, представленные в справке ознакомительными, так как данный факт уголовного преследования имел место быть, но уголовное преследование прекращено год назад за примирением сторон и то, что требования трудового законодательства, в данной части, на нее не распространяется.

Кроме того, Морозова Т.А. полгода находится в отпуске по беременности и родам, фактически не осуществляет трудовую деятельность в образовательной организации.

По результатам проверки к заведующему Петровой А.И. применено дисциплинарное взыскание – выговор, за снижение контроля в сфере осуществления трудового законодательства в дошкольном учреждении. В акте было указано на недопустимость сложившейся ситуации, в части осуществления трудовой деятельности в образовательной организации работником, имеющим факт уголовного преследования за преступление, в соответствии с которым осуществление трудовой деятельности не допускается, с указанием на исправление данной ситуации в соответствии с действующим законодательством.

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова:

Петровой А.И. необходимо выполнить требования законодательства в отношении Морозовой Т.А., с учетом ее нахождения в отпуске. Проанализировать деятельность Волковой А.С.

Выбранная проблема определяет «Поле задач»

Петровой А.И. необходимо выполнить все необходимые процедуры по оформлению отказа в допуске к работе Морозовой Т.А. Проанализировать рабочий функционал Волковой А.С., в том числе путем проведения служебного расследования.

Список действующих персонажей:

Петрова Анна Ивановна — заведующая детским садом.
Волкова Алла Сергеевна — кадровый работник.
Морозова Татьяна Александровна — младший воспитатель,
Петров Петр Петрович — проверяющий управления образования.

Выбранным персонажем стала

Петрова Анна Ивановна — заведующая детским садом

Выбранная задача из поля задач:

Дайте оценку сложившейся ситуации, исходя из требований действующего законодательства, а также с учетом специфики условий и обстоятельств. Предложите решения ситуации

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Увольнение сотрудника или своя рубашка ближе к телу

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, которая сложилась между руководителем отдела и его сотрудником. Сотрудник не устраивал руководителя, тем, что не должным образом исполнял свои обязанности. Руководитель в сложившейся ситуации не мог найти законных оснований для увольнения сотрудника.

Ключевые слова: муниципальная служба, трудовые отношения, конфликт, увольнение работника.

Объект исследования. Внутренняя среда

Начальник одного из отделов администрации города Иванова Инна Ивановна – эмоциональная, энергичная женщина, имеющая опыт работы в администрации и занимающая должность руководителя своего отдела несколько лет.

Внешняя среда.

Маленький провинциальный тихий спокойный город. Испытывает проблемы, сходные с проблемами других малых городов. Администрация города в целом ничем не отличается от других таких администраций. Ничего примечательного.

Отдел, возглавляемый, Ивановой И.И. осуществляет прием граждан и выдачу определенных документов, по сути, оказывает услуги гражданам по своему отраслевому направлению.

Отдел состоит из шести человек. Четверо специалистов различной профессиональной категории, один бухгалтер и начальник отдела. Один из сотрудников отдела, Петрова И.П., имеет большой опыт работы в этом отделе, которой составляет более 17 лет. Петрова И.П. занимала должность главного специалиста и исполняла обязанности начальника в данном отделе, еще до назначения на должность руководителем отдела Ивановой И.И.

После своего назначения подбор молодых кадров производила лично начальник отдела Иванова Инна, которая на этот момент не имела опыта работы в направлении, которое вел отдел. Несмотря на это, она быстро влилась в работу, ознакомилась с законодательством и хорошо справлялась со своими обязанностями начальника.

Проблемная ситуация. Поле проблем

Коллектив отдела составляет четыре специалиста, которые ежедневно принимают граждан и выдают документы.

Трое специалистов – это молодые сотрудники, имеющий небольшой опыт, и одна опытная сотрудница Петрова Ирина Петровна.

Специалист Петрова И.П. имеет большой опыт работы в отделе и после того, как руководителем подразделения назначили Иванову И.И. они очень сдружились, так как были примерно одного возраста и имели общие интересы.

Петрова Ирина Петровна исполняла обязанности начальника отдела, в отсутствие руководителя Ивановой, следовала законодательству, регламентирующему направление работы, но зачастую безответственно относилась к соблюдению служебной дисциплины. Она могла отсутствовать по полдня на работе или даже целый день, решала свои личные вопросы в рабочее время или порой объясняла свое отсутствие плохим самочувствием.

На следующий день Петрова приходила на работу с явными внешними признаками злоупотребления алкоголем накануне. Все это негативно сказывалось на восприятии этических норм поведения сотрудниками в организации, создавало дискомфорт в общении с ней и портило репутацию отдела. Назревала скрытая конфликтная ситуация.

Кроме того, несмотря на слаженную работу в коллективе, отсутствие на рабочем месте специалиста Петровой И.П., порождало недовольство и возмущение среди сотрудников в отделе еще и потому, что рабочая нагрузка увеличивалась, и распределялась уже не на четверых, а на троих специалистов.

Сотрудники жаловались начальнику, но открыто Петровой И.П. своих претензий не высказывали. Руководитель проводила беседы с Петровой, который не возымели должного эффекта.

Принимая во внимание все описанные выше обстоятельства, начальник Иванова сняла с Петровой полномочия заместителя начальника и возложила их на другого сотрудника, молодого и перспективного специалиста Сидорову Марию Александровну.

После принятых руководителем мер отношения между начальником Ивановой и сотрудником Петровой перестали быть дружественными. Стала назревать открытая конфликтная ситуация.

Однако, молодой коллектив оказал положительное влияние на Петрову И.П., успокоил ее, и больше компрометирующих случаев с ее стороны не замечалось.

Прошло некоторое время и у начальника Ивановой И.И. заболела очень сильно мама, ей нужно было оформить инвалидность. Врач, которая обещала оказать помощь в этом вопросе, высказала пожелание, чтобы Иванова И.И. взяла ее внучку на работу в свой отдел. Девушка недавно окончила университет и находилась в поисках работы. Начальник Иванова И.И. решила найти способ, чтобы уволить «нерадивую» Петрову И.П. и принять на работу в отдел внучку врача и тем самым решить свой личный вопрос. Оснований для увольнения не было, так как Петрова И.П. на тот момент старалась исполнять свои обязанности должным образом, к тому же она получила высшее образование по специальности, что давало право ей занимать соответствующую должность, а замечания ей выносились всегда только в устной форме, записи о фактах нарушения дисциплины отсутствовали.

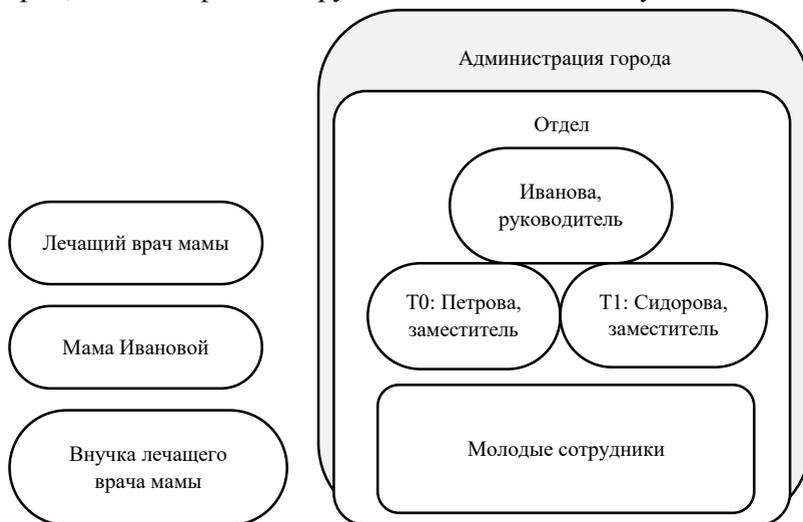


Рисунок 40. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Увольнение сотрудника или своя рубашка ближе к телу»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Иванова стала ждать случая и дождалась: в один из рабочих дней в отсутствие Ивановой И.И. Петрова И.П. покинула рабочее место и для решения своих личных вопросов. По возвращению начальник не обнаружил Петрову на рабочем месте, и тогда Иванова составила акт о прогуле Петровой и настоятельно попросила подписать этот акт всех сотрудников отдела, тем самым они должны были подтвердить отсутствие коллеги на рабочем месте.

Под давлением начальника двое специалистов подписали акт, но заместитель начальника Сидорова М.А. отказалась ставить свою подпись. Сидорова М.А. проработала несколько лет в отделе с Петровой И.П. и та, в свою очередь, подсказывала и помогала Марии Александровне в решении сложных вопросов в период исполнения обязанностей начальника.

Сложившаяся ситуация дестабилизировала коллектив и настроила негативно уже против Ивановой.

Выбранная проблема из «Поля проблем»

Ивановой И.И. необходимо разрешить созданный конфликт, на законных основаниях наказать нерадивого сотрудника в рамках федерального законодательства и направить работу в отделе в конструктивное русло.

Выбранная проблема определяет «Поле задач».

Иванова И.И. должна составить акт о прогуле; на основании акта, провести внутреннюю проверку на выявление ошибок и нарушений касающихся документов, оформленных и выданных Петровой И.П.; после проверки провести беседу с Петровой И.П. и поставить ее в известность о принятии решения об увольнении согласно Трудовому Кодексу за прогул. Провести собрание коллектива, на котором обсудить сложившуюся ситуацию, выслушать мнение сотрудников и указать на недопустимость нарушений служебной дисциплины.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванова Инна Ивановна – начальник отдела администрации города, возраст 40 лет.

Петрова Ирина Петровна – ведущий специалист отдела администрации города, возраст 42 года.

Сидорова Мария Александровна – главный специалист отдела администрации города, возраст 30 лет.

Два молодых специалиста, 25-30 лет;
Лечащий врач мамы.

Выбранным персонажем стала: Иванова Инна Ивановна – начальник отдела администрации города, она руководит деятельностью отдела и ответственна за выполнение стоящих перед отделом задач и функций в соответствии с Положением об отделе. Осуществляет планирование, координацию работы и контроль за деятельностью работников отдела. Именно от ее действий будет зависеть эффективность и результативность в отделе, а также психологический климат в коллективе.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Урегулировать возникшую конфликтную ситуацию, и наладить работу в отделе. Кроме того, дайте оценку соблюдения нравственных и этических основ начальников отдела Ивановой, заместителем Сидоровой, сотрудником Петровой, молодыми работниками. Как бы вы в целом охарактеризовали описанную в кейсе ситуацию. Какие меры необходимо предпринять для ее разрешения, а что необходимо было бы сделать/не делать для ее недопущения.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Что бывает, когда человек не на своем месте

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация, в которой ввиду некомпетентности, низкой квалификации и малой заинтересованности кадров пострадал гражданин. Рассмотрены меры, предпринятые государственным учреждением, по выходу из сложившейся проблемной ситуации.

Ключевые слова: компетентность, профессионализм, социальная сфера, социальная поддержка граждан.

Объект исследования. Внутренняя среда

Молодой специалист Иванов Иван Иванович, только что прошедший испытательный срок и принятый на работу на должность специалиста в отдел, занимающийся выплатами денежных средств (льготы, компенсации) гражданам в департаменте социальной защиты.

Иванов И.И. имеет высокие амбиции и завышенные ожидания в отношении себя. На первый взгляд, старательный и трудолюбивый молодой человек, после карантина оставшийся без работы и вынуждено обратившийся за поиском работы в управление социальной защиты. Он не имеет опыта работы ни в социальной сфере, ни в сфере государственной или муниципальной службы.

Внешняя среда

Непосредственный начальник Иванова ИИ - Петров Петр Петрович, который работает на государственной службе чуть ли не «со школьной скамьи», хороший практик, но руководителем назначен недавно и впервые. Руководящую должность занимает один месяц.

Отдел, в который приняли Иванова ИИ и которым руководит Петров, заключительное звено в технологическом процессе зачисления ряда выплат, положенных отдельным категориям граждан, проживающих на достаточно обширной территории области.

Ввиду очередной реорганизации и сокращению штата сформировано новое областное министерство социальной защиты. Назначен министр Сидоров Семен Семенович, опытный управленец, но не работавший ранее в направлении социальной сферы. Коллектив руководителей подбирает «под себя» из оставшихся после сокращения кадров. Кого-то с опытом, кого-то без, руководствуясь послужным списком и своим внутренним чутьем. Полагаясь на многолетний опыт Петрова ПП в данной сфере,

назначает его временно на должность руководителя отдела, ввиду отсутствия руководящего опыта.

Проблемная ситуация, поле проблем:

После реорганизации управления соцзащиты бывший специалист Петров П.П. назначен временно на должность руководителя отдела.

В подчинении ему доверили штат, в котором должно работать тридцать человек и обслуживать выплатами некоторое количество районов области, но по факту, в подчинении едва насчитывалось двенадцать человек, и это вместе с самим начальником отдела и его заместителем.

Так называемый «костяк» был и того меньше – шесть человек.

Перед Петровым встала задача «не упасть в грязь лицом» и, из невозможного, наладить процесс работы и урегулировать все возможные проблемы.

В кратчайшие сроки были приняты новые специалисты, из-за отсутствия времени и вариантов, почти все без какого-либо опыта работы в соц. сфере. В том числе принят и Иванов И.И.

Петров лично обучал Иванова, контролировал прохождение испытательного срока, проводил экзаменационный срез и в практике, и в теории. Успехи в обучении были средние и, имея бы время, обучение бы продолжилось, но ситуация требовала решительных действий.

Иванов прошел испытательный срок и был зачислен на постоянную работу в штат и приступил к выполнению обязанностей. Руководитель доверил ему курировать один из районов и потребовал выполнения ежедневного плана. Из давних сотрудников, в качестве наставника в помощь новому специалисту, определили куратора-наставника.

Каждый куратор в нагрузку к его повседневным задачам получил в наставничество 4-5 новых сотрудников.

Стоит так же отметить, что ситуация в коллективе была очень напряженной. Постоянные недовольства переработкой, накопившаяся усталость и непонимание грядущего будоражили коллектив отдела. Почти на каждом собрании приходилось успокаивать недовольство сотрудников и предотвращать

назревавшие бунты, уговаривать не увольняется и без того не полный коллектив.

Через месяц после завершения испытательного срока по участку, доверенному Иванову, телефонная жалоба от гражданина. Суть жалобы в том, что денежные средства этого гражданина не поступили на его счет в доставочной организации. Иванов понял, что допустил ошибку и зачислил денежные средства не туда. Да к тому же еще не указал новые паспортные данные этого гражданина. Иванов, то ли от нехватки опыта то ли от испуга, решает скрыть факт нарушения и исправляет ошибку, но календарно средства поступят гражданину уже в следующем месяце. То есть человек в текущем месяце остается без средств к существованию.

Спустя некоторое время Петров получает письменную жалобу от того гражданина. Проверяет все и приходит в ужас от увиденного. Ведь момент уже упущен, и жалоба обоснована и, более того, денежные средства не выплачены гражданину и не возвращены доставщиком на счет министерства (но это отдельный повод для беседы и разбирательств).



Рисунок 41. Концептуальная визуализация для поля проблем ситуации, кейс «Что бывает, когда человек не на своем месте»

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Петров принимает решение выплатить денежные средства наисрочнейшим путем. Для этого необходимо доложить министру Сидорову о ситуации.

Находясь на временной должности Петров рискует потерять авторитет и не оправдать возложенные на него надежды. Ведь именно он сам лично обучал новых сотрудников и рекомендовал их к зачислению на должности. Проанализировав всю серьезность ситуации, Петров принимает решение идти с докладом на ковер к министру. Объяснив ситуацию и получив разрешение на досрочную выплату, Петров так же обращает внимание Сидорова, что в случае проверки по факту данной жалобы неприятностей не избежать даже в случае досрочной выплаты. И нужно заранее быть готовыми к ситуации в наихудшем ее развитии.

Петров и Сидоров принимают решение наказать Иванова путем лишения 20% месячной премии. Следует отметить, что месячная премия не большое и не основной элемент денежного содержания сотрудников. Данное наказание носит больше дисциплинарный характер нежели наказывает рублем.

Иванов был очень возмущен данным фактом, хотя сам недавно оставил гражданина без средств к существованию и не отреагировал на устную жалобу, чем и повлек данную ситуацию. Очень рьяно обсуждал данный факт в коллективе, оперируя фактом наказания. И написал заявление на увольнение по собственному желанию, посчитав, что его труд не ценят по заслугам. В добавок уговорил написать заявления на увольнение по собственному желанию еще двух своих коллег.

В добавок вышеупомянутый гражданин обратился в ряд инстанций с аналогичной жалобой, а именно в Прокуратуру, и требует «крови».

Выбранная проблема из «Поля проблем» такова:

Петрову нужно сохранить лицо. Соответствуя своей новой должности, принимать решения, которые будут достойны руководителя. Для того чтобы, во-первых, не допустить подобной ситуации в дальнейшем и, во-вторых, его в будущем все же утвердили на данной должности на постоянной основе.

Выбранная проблема определяет «Поле задач».

Петрову необходимо срочно решить целый ряд проблем:

отчитаться прокурору о проделанной работе по восстановлению нарушенных прав гражданина и об устранении проблемы, ставшей предметом жалобы, (придется показать нарушения) и не получить взыскание;

написать ответ гражданину, а также, в ходе личной беседы по телефону, принести свои личные извинения;

сохранить остатки коллектива, объяснив на сколько важна внимательность и точность в работе с денежными средствами и личной информацией граждан. Мотивировать их продолжить выполнять свой нелегкий труд.

Список персонажей участвующих в разворачивании противоречий ситуации:

Иванов Иван Иванович – специалист министерства социальной защиты;

Петров Петр Петрович — начальник отдела министерства социальной защиты;

Сидоров Семен Семенович – министр социальной защиты;

Гражданин — житель области;

Прокурор области.

Выбранным персонажем стал

Петров Петр Петрович, начальник отдела министерства социальной защиты. Именно от его личных действий и принятых решений зависит восстановление нарушенных специалистом отдела прав гражданина, недопущение возникновения подобных проблемных ситуаций впредь, а также репутация министерства социальной защиты в целом.

Выбранная задача из «Поля задач»:

Петрову необходимо сохранить свой авторитет и выйти из сложившейся ситуации с наименьшими потерями.

Возможные решения

Решение 1; Решение 2; ..., Решение N.

Четвертое слабое звено. дружба дружкой, а служба службой

Аннотация. В кейсе проанализирована ситуация и последствия неудачного делегирования полномочий.

Ключевые слова: внезапные проверки, уборка снега зимой, делегирование полномочий.

Внутренняя среда. Объект исследования

Василий Иванович, чиновник со стажем, руководитель Администрации одного из районов крупного города. Проявляет себя как сильный хозяйственник, неплохой управленец и хороший коммуникатор.

Василий Иванович на государственной службе более 20-и лет, что позволило ему расставить «своих людей» на всех ключевых и хоть сколько-нибудь значимых постах, в том числе «свои люди» стоят во главе организаций, выполняющих работы по содержанию и эксплуатации подведомственной территории.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Один из таких руководителей - Петр Петрович, на обслуживании у которого находится четверть территории района.

Все бы хорошо, да есть чиновники рангом «повыше», которые очень любят проверять деятельность своих подчиненных.

В один из солнечных зимних дней в район должна была пожаловать городская проверка «с целью выявить недостатки в работе по уборке территории района в зимний период».

Такие проверки не редкость, и Василий Иванович знал о готовящемся визите ревизоров. Он заранее раздал указания исполнителям по приведению подведомственной территории в надлежащее состояние, а ответственным лицам поручил проконтролировать ход выполнения работ.

Накануне вечером работа закипела. Ответственный, проконтролировав начало работ на территории Петра Петровича, доложил об этом Василию Ивановичу и благополучно удалился.

Спустя некоторое время Петр Петрович решил делегировать свои полномочия заместителю и, следуя примеру ответственного, выдвинулся в сторону семейного очага.

Наутро прибывшая проверка показала хорошую организацию работ на всей территории района за исключением ¼ его части, за которую отвечал Петр Петрович.

Несмотря на всевозможные воздействия на ревизоров, Василий Иванович никак не смог повлиять на общую негативную оценку работ служб района.

Через два дня оценку озвучили на общегородском совещании, и Василий Иванович чуть не лишился своего поста.

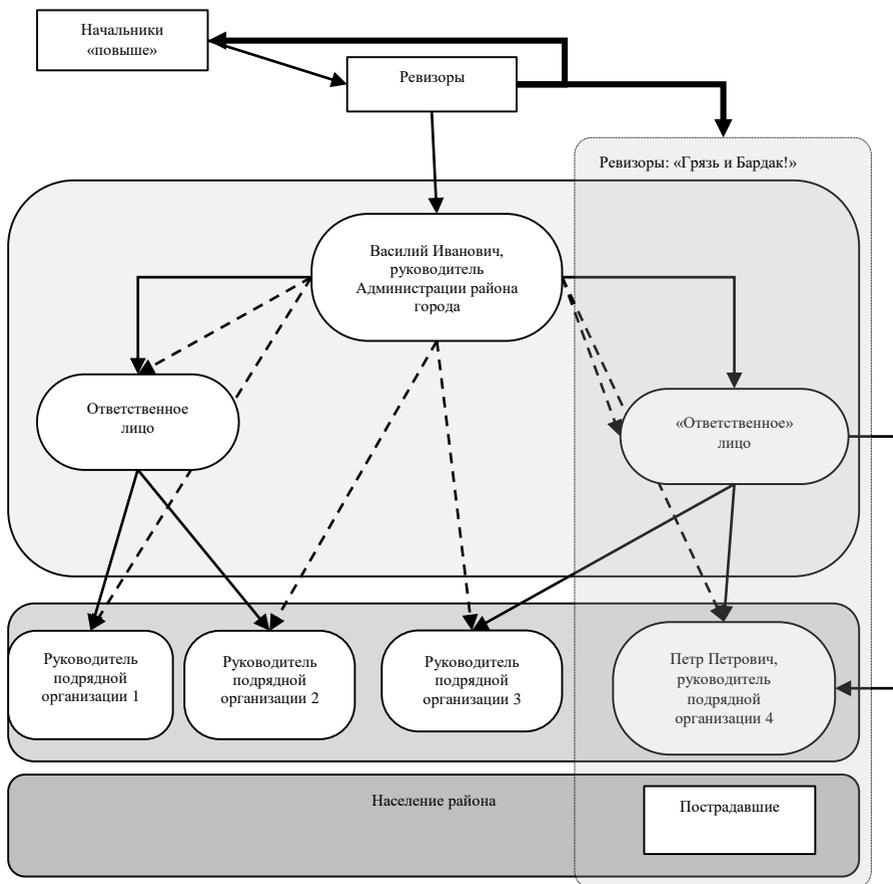


Рисунок 42. Схема ситуации

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Поле проблем (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)

- Проблемы для Василия Ивановича:
Василий Иванович считает, что полный контроль за ситуацией в районе осуществим только при наличии «своих людей» на местах. Для недопущения сбоя он хочет, но не добивается (не получает) от своих ставленников исключительно ответственного подхода к своим профессиональным обязанностям
- Проблемы для персонажа 1:
Хочу что-то только пассивно наблюдать, а не получается.
- Проблемы для персонажа 2:
Хочу что-то не только наблюдать, но и контролировать соответствие/несоответствие принятой норме, а не получается.
- Проблемы для персонажа 3:
Сотрудник должен хорошо и профессионально работать, а он не работает.
Хочу чем-то непосредственно и активно управлять, а не получается.
- Проблемы для персонажа 4:
Надо что-то сделать, а не получается.
Хочу быть влиятельным человеком и влиять на процессы управления косвенно, а не получается

Выбранная проблема (то чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)

- Василий Иванович считает, что полный контроль за ситуацией в районе осуществим только при наличии «своих людей» на местах. Для недопущения сбоя он хочет, но не добивается (не получает) от своих ставленников исключительно ответственного подхода к своим профессиональным обязанностям.

Поле задач¹³

- ...

Выбранная задача

- ...

¹³ Задача всегда содержит в себе вопросительное слово: кто, что, где, когда, каким образом и т.д.

Список персонажей (их возможные роли и/или статусы ¹⁴) или группы персонажей

- Участники общегородского совещания и представители прессы;
- Начальники «повыше»;
- Ревизоры;
- Руководитель администрации – Василий Иванович;
- Руководитель подрядной организации 4 – Петр Петрович;
- Ответственное лицо;
- «Ответственное» лицо;
- Группа, руководители подрядных организаций 1, 2, 3;
- Население района;
- «Пострадавшие жители района».

Регион, для которого предлагаются варианты решений:
Москва.

Выбранный персонаж: руководитель районной администрации – Василий Иванович.

Решение проблемной ситуации

Решение 1. Уволить Петра Петровича.

Стратегия (и) ¹⁵: ...

По отношению:

(к персонажу – такой-то тип стратегии)

Риски¹⁶: потеря контроля над ¼ района, постоянная неудовлетворительная работа, смещение с должности Василия Ивановича в случае повторения ситуации

Возможности: ...

Бюджет¹⁷: ...

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): ...

¹⁴ Роль и/или статус персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

¹⁵ Тип стандартной стратегии

¹⁶ **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

¹⁷ Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).

Решение 2. Не увольнять Петра Петровича, сделать выговор

Стратегия (и):

По отношению:

(к персонажу – такой-то тип стратегии)

Риски: Возможность повторения ситуации, смещение с должности Василия Ивановича, ослабление контроля.

Возможности: ...

Бюджет: ...

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): ...

Решение 3. Понизить в должности Петра Петровича, назначить нового руководителя.

Стратегия (и):

По отношению: ...

(к персонажу – такой-то тип стратегии)

Риски: Нестабильная работа на время адаптации нового руководителя.

Возможности: ...

Бюджет: ...

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): ...

Решение 4. Разрыв контракта с организацией Петра Петровича, передача территории в ведение другой, уже действующей в районе подрядной организации.

Стратегия (и):

По отношению: ...

(к персонажу – такой-то тип стратегии)

Риски: Нестабильная работа на указанной территории до установления контроля.

Бюджет: ...

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): ...

Решение 5. Уволить ответственное лицо, уволить Петра Петровича

Стратегия (и):

По отношению: ...

(к персонажу – такой-то тип стратегии)

Риски: Потеря контроля внутри администрации, потеря контроля над $\frac{1}{4}$ района, постоянная неудовлетворительная работа, смещение с должности Василия Ивановича в случае повторения ситуации

Возможности: ...

Бюджет: ...

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): ...

Выбранное решение (1-5): решение 3. (и два слова, почему выбрано это решение). Не смотря на риск, связанный с возможностью временной нестабильной работой на территории района Василий Иванович принимает решение понизить в должности Петра Петровича и назначить на его место нового руководителя. Таким образом, контроль сохраняется, виновный публично наказан.

Возможна ли успешная адаптация назначенного руководителя в новой для него организации в условиях явного и неявного организационного сопротивления

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую менеджерскую практику. Показано, что у руководителя, приходящего на руководящую должность в организацию со стороны вполне вероятно могут возникнуть проблемы адаптации в новом коллективе. При этом возникающие производственные проблемы могут потребовать для их решения гораздо меньших усилий чем проблемы адаптации нового руководителя. Причина этого в том, что диапазон реакции сотрудников может колебаться в очень больших пределах: от резкого неприятия, до лояльного отношения и поддержки. При этом решать проблемы межличностных отношений необходимо в возможно короткие сроки, так как подразделение должно успешно решать задачи и с новым руководителем. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля альтернативных решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, могут быть найдены.

Ключевые слова: преодоление организационного сопротивления, стратегии поведения руководителя, командообразование, принятие управленческих решений, смена профессиональной деятельности.

Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Новиков, руководитель отдела в организации «Тепло». Недавно назначен на эту должность по инициативе Иванова.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Организация «Тепло», одно из многих структурных подразделений холдинга «Холод», руководит которой Иванов.

В структурных подразделениях холдинга выстроена достаточно жесткая иерархическая структура взаимоотношений между сотрудниками.

Новиков до назначения на эту должностную позицию работал на руководящей должности более низкого ранга в организации сходной по профилю деятельности, но в другом холдинге.

Руководитель организации «Тепло» тоже раньше работал в этом холдинге и знает Новикова по совместной деятельности, но в отношениях подчиненности друг другу они никогда не были.

Перед Ивановым руководством холдинга, в лице Петрова, поставлена задача по созданию информационно-коммуникационной системы нового поколения.

По словам Иванова, коллектив подразделения в курсе предстоящего назначения Новикова, и, по его мнению, в коллективе сформировалось несколько неформальных групп.

Первая группа – возрастные сотрудники в пенсионном и предпенсионном возрасте, составляющие примерно четвертую часть коллектива организации. Для них новое назначение – нарушение их спокойной, устоявшейся, размеренной работы с достаточно высокой стабильной заработной платой. Они не хотели бы что-то менять, т.к. опасаются возможного увольнения.

Вторая группа – немногочисленная, но наиболее влиятельная – руководящий состав организации «Тепло». Для них назначение товарища Новикова – крах их надежд на дальнейшее продвижение по службе в ближайшей перспективе.

Третья группа – «профессиональное болото» - сотрудники среднего возраста которые работают в организации уже достаточно давно. Они профессионально демотивированы, менять что-либо не очень стремятся, живя и работая по принципу – «лучшее – враг хорошего».

Четвертая группа – маленькая по численности группировка, имеющая к тому же наименьший авторитет в организации. Это молодые сотрудники, не так давно пришедшие в организацию, с желанием реализовать свой потенциал. Их мало устраивает состояние покоя и «болота» в организации, но на данный момент они мало что решают.

Иванов сказал Новикову, что он может набрать себе дополнительных сотрудников. Двоих – сейчас, троих – после того, как появятся свободные вакансии.

Поле проблем, проблематика ситуации

По мнению Новикова:

- Надо определиться с первыми и последующими шагами, необходимыми ему для создания коллектива, способного

эффективно решить задачу по созданию информационно-коммуникационной системы нового поколения.

- Определить корректно и адекватно, поставленным перед подразделением задачам, перспективы возрастных сотрудников.
- Надо очень срочно, но не поспешно определить сроки принятия решения об увольнении возрастных бесперспективных сотрудников.
- Надо очень срочно, но не поспешно определить костяк сотрудников из разных групп, по принципу «тот, кто способен и хочет развиваться дальше».
- Надо очень срочно, но не поспешно провести качественную и конструктивную аттестации сотрудников.
- Надо очень срочно, но не поспешно и содержательно определить мотивацию и стимуляцию (в рамках корпоративной культуры и существующего законодательства) для членов разных групп сотрудников, и создать условия для их реализации.
- Надо определить (в условиях высокой неопределенности), на кого из руководящего состава нижнего уровня и в какой степени можно опереться для успешного достижения поставленных перед подразделением задач.
- Надо определиться с содержанием дополнительного профессионального образования для сотрудников подразделения и в условиях цейтнота успешно организовать его.

По мнению Иванова:

- Основная проблема для него лично и для Холдинга – надо сохранить потенциал подразделения (отдела Новикова) и способности его коллектива решать поставленные руководством сложные задачи в новых условиях высокой неопределенности, однако, объективно наблюдаются тенденции и к стагнации, и к умиранию.
- Опасения (пока ничем не подкрепленные) по поводу способностей Новикова в возможно короткие сроки преодолеть возможное неприятие и сопротивление коллектива, мобилизовать его на успешное решение задач, поставленных вышестоящим руководством.

По мнению Петрова:

- Опасения (пока ничем не подкрепленные) по поводу способностей Новикова принять ценностные ориентиры и корпоративную культуру холдинга и руководствоваться ими в служебной деятельности.

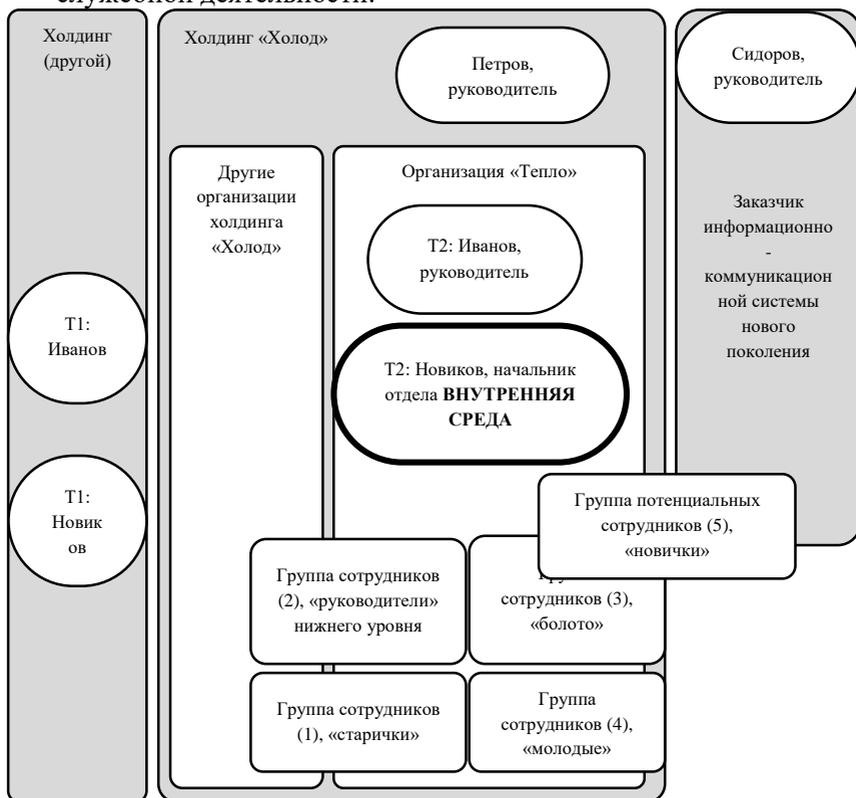


Рисунок 43. Схема ситуации для Новикова

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

По мнению Сидорова, руководителя организации-заказчика информационно-коммуникационной системы нового поколения:

- Опасения (пока ничем не подкрепленные) по поводу способностей подразделения Новикова имеющимися кадровыми и компетентностными ресурсами создать

заказанную им информационно-коммуникационную систему нового поколения в установленный срок.

По мнению членов первой группы, «старички»:

- Надо по возможности максимально долго сохранить свои должности и себя на своих должностях, ни смотря ни на что, но как это сделать.
- Доказать новому руководителю свою компетентность и необходимость, но как это сделать.
- Создание устойчивого мнения у Новикова, его руководителей и заказчика о «старичках» как об абсолютно необходимых сотрудниках, с уходом которых всё может рухнуть, но как это сделать без достаточной профессиональной компетентности.

По мнению членов второй группы, «руководители» нижнего уровня:

- Если они спокойно принимают данную ситуацию с назначением нового руководителя не из их числа, то для них главной проблемой будет - создание у Новикова положительного мнения о себе как о высоко профессиональных и компетентных руководителях, которые имеют перспективы для дальнейшего служебного роста.
- Если для них ситуация с назначением руководителя со стороны абсолютна неприемлема, то для них возможно главной проблемой будет - формирование у вышестоящего руководства мнения об ошибочности назначения Новикова на эту должность, по причине его частично профнепригодности.

По мнению третьей членов группы, «болото»:

- Главная проблема – драматичное ожидание того на сколько сильно поменяется спокойное течение их служебной деятельности при Новикове, сколь сложные задачи будет ставить перед ними новый руководитель, впишутся ли они успешно в новые обстоятельства и требования.
- Надо создать у Новикова лестное мнение о себе как о перспективных и способных сотрудниках достойных продвижения по карьерной лестнице, но как это сделать совершенно не понятно.

По мнению четвертой членов группы, «молодые»:

- Надо найти возможность реализовать свой профессиональный потенциал, но как конкретно.
- Надо повысить степень доверия нового руководителя, но чем.
- Надо обеспечить себе дальнейший служебный рост по карьерной лестнице, но как этого добиться, не нарушая корпоративной этики

Выбранная проблема

- Надо определиться с первыми и последующими шагами, необходимыми Новикову для создания коллектива, способного эффективно решить задачу по созданию информационно-коммуникационной системы нового поколения.

Варианты решений¹⁸ Новикова, его стратегии, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

По отношению к первой группе

Решение 1 (р1). В самые короткие сроки оценить уровень профессиональной компетенции возрастных сотрудников, их способность к изучению и внедрению новых технологий.

Стратегия (и)¹⁹: сотрудничество, компромисс.

Риски²⁰: 1) в условиях дефицита времени легко ошибиться в уровне их компетентности, 2) оставляя возрастных сотрудников (даже если их уровень компетентности будет соответствовать требованиям), можно легко демотивировать молодых сотрудников, так как они не будут видеть своих перспектив.

Возможности²¹: так как возрастные сотрудники занимают высокие, но не руководящие должности, то с их увольнением

¹⁸ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

¹⁹ Тип стандартной стратегии (напр., менеджерской): Сотрудничество, Сотрудничество + Соперничество, Соперничество, Соперничество + Уклонение, Уклонение, Растворение + Уклонение, Растворение, Сотрудничество+ Растворение, Сотрудничество + Уклонение, Соперничество + Растворение, Компромисс).

²⁰ Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

²¹ Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

появятся перспективы служебного роста у сотрудников 3 и 4 группы.

Бюджет²²: время, средств не потребуется.

Долговременные последствия²³ (горизонт прогноза: год-два): в организацию с появлением вакантных мест можно отобрать новых молодых сотрудников, знакомых с современными технологиями и желающими их внедрять.

Способы контроля реализации этого решения²⁴:

*Метрика структурная*²⁵: появится большее количество сотрудников, знающих новые технологии и ориентированные на их внедрение

*Метрика отношений*²⁶: молодые сотрудники увидят возможности для карьерного роста, вырастит их уровень лояльности к новому руководителю

*Метрика правоотношений*²⁷: формирование четкого представления о потенциале сотрудников.

Решение 2 (р2). Принять решение об увольнении наиболее возрастных и бесперспективных сотрудников. *Стратегия*: соперничество.

Решение 3 (р3). Предупредить о перспективах увольнения других возрастных сотрудников.

Стратегия: компромисс, соперничество, сотрудничество.

По отношению ко второй группе

Решение 4 (р4). Своими решениями и указаниями убедить руководящий состав подразделения в своей профессиональной компетенции. *Стратегия*: сотрудничество, компромисс.

²² Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

²³ Прогноз. К чему может привести такое решение.

²⁴ Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

²⁵ Пример метрики. Размер клиентской базы данных и ее динамика. Количество сотрудников и их компетенция.

²⁶ Пример метрики. Сложившиеся модели поведения. Лояльность целевой группы потребителей. Репутация.

²⁷ Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным. Пример метрики. Устная договоренность. Расписка. Договор. Многосторонний договор. Обращение к авторитетным третейским судьям

Решение 5 (р5). При содействии Иванова переместить руководителей нижнего уровня, ставящих личные интересы и обиды выше интересов службы, нежелающих добросовестно, профессионально исполнять свои обязанности под руководством нового начальника в другие подразделения.

Стратегия: уклонение.

Решение 6 (р6). Принять решение об увольнении наиболее возрастных и бесперспективных руководителей.

Стратегия: соперничество.

По отношению к третьей группе

Решение 7 (р7). Провести индивидуальные беседы и понять мотивационные причины нахождения на службе, желание или нежелание повышения дальнейшего уровня профессиональной подготовки.

Стратегия: компромисс, сотрудничество.

Решение 8 (р8). Выявить неформальных лидеров, назначить их ответственными за выполнение конкретных поставленных задач во главе небольших групп. *Стратегия:* сотрудничество.

Решение 9 (р9). Наиболее перспективных, грамотных, способных изменить свое отношение к делу и службе выдвинуть в кадровый резерв.

Стратегия: сотрудничество.

Решение 10 (р10). Применять меры материального и нематериального мотивирования и стимулирования. *Стратегия:* сотрудничество.

Решение 11 (р11). Принять меры дисциплинарного воздействия к наиболее нерадивым сотрудникам.

Стратегия: соперничество.

По отношению к четвертой группе

...

Может ли мэрия города изменить под давлением общественности свое решение о сносе здания бывшего кинотеатра, как не отвечающего современным архитектурным требованиям, и строительстве на его месте торгово-развлекательного центра?

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую менеджерскую практику в сфере муниципального управления. Образы Мэрии, организаций, групп и их горожан – собирательные. Предложено несколько вариантов решения проблемы, возникшей при формировании градостроительной политики.

Ключевые слова: организационное сопротивление, стратегии менеджерского поведения, объекты культурного наследия, городские инфраструктурные предприятия, мэрия, широкая общественность города, стратегирование.

Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Андрей Гусев (32 года) – ВРИО заместителя мэра провинциального города Энска Юрия Скворцова (45 лет), на должности несколько месяцев, до назначения на нее отвечал за ЖКХ.

Андрей не местный, в Энск приехал из областного центра, в котором окончил архитектурный институт. Здесь встретил свою «половинку», женился, сегодня воспитывает вместе с женой дочь. Назначение на новый участок работы стало для него следствием увольнения его предшественника, который продолжительное время болел и по состоянию здоровья не смог больше исполнять служебные обязанности.

Гусев принял дела в непростое время – в городе дан старт реализации широкомасштабной программы по его благоустройству. И хотя Андрей, в целом, знаком с планами предстоящих преобразований, но в деталях проект, разработанный под руководством его предшественника, для него - не до конца прочитанная книга. Он помнит, что утвержден проект минимальным преимуществом голосов участников совещания, на котором он обсуждался. Одним словом - 60 процентов голосовало «за» принятие проекта, 40 – против. Гусев голосовал «против». И причиной этому было его нежелание «рушить» знаковые постройки города.

Если Гусев сумеет организовать выполнение запланированных работ в срок и качественно, быть ему заместителем мэра без приставки ВРИО. А это – и новая ступень в карьере, и существенное повышение заработной платы.

Назначение Гусева ВРИО заместителя мэра неоднозначно воспринято управленцами мэрии. Часть из них считает, что на эту должность больше подходит Василий Иванович Петров – руководитель Градостроительно-земельной комиссии – профессионал, много лет участвующий в управлении городом и хорошо знающий его проблемы. Но Скворцов не предложил Петрову место заместителя. По слухам, причина в том, что Василий Иванович – человек предпенсионного возраста. До выхода на заслуженный отдых ему осталось трудиться полтора года. Петров, конечно, расстроился – он очень хотел уйти на пенсию с должности заместителя мэра: и почет, и пенсия побольше, но не стал демонстрировать свое недовольство. Как знать, чем все эксперименты закончатся? Справится ли Гусев с возложенными на него непростыми обязанностями? Особенно в столь напряженный для мэрии момент? Все может измениться, и Петров может получить то, о чем мечтал. Была еще одна причина, по которой Петрова могли не назначить заместителем мэра. Инвестор (ФСК «Авангард»), с которым мэрией был заключен инвестиционный контракт на выполнение работ по сносу здания кинотеатра «Меркурий» и строительству на его месте торгово-развлекательного центра, вправе самостоятельно привлекать к решению строительных задач на договорной основе подрядчиков и несет ответственность за их действия. Как только заинтересованные стороны поставили свои подписи под контрактом, Петров, в беседе с глазу на глаз с руководителем «Авангарда» С. Грошевым, пытался навязать ему в качестве одного из подрядчиков строительную фирму, принадлежащую его зятю. Разумеется, за определенные предпочтения в будущем. Об этом стало известно Скворцову.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Здание бывшего кинотеатра «Меркурий» (теперь это ТРЦ «Меркурий») находится практически в центре города, рядом с ним расположен парк, который по инициативе мэрии благоустраивают за 40 миллионов рублей, и, так называемый, «гостевой маршрут»,

ведущий к краеведческому музею (бывшая усадьба всемирно известного писателя, построенная в середине XIX века), на ремонт которого планируют потратить около 130 миллионов. «Меркурий», построенный в 50-х годах, в такой «ландшафт», по мнению Градостроительно-земельной комиссии города, не вписывается.

Мэрия предлагает его владельцу (предпринимателю Владимиру Крутову) снести «потрепанное временем» здание, а на его месте построить современный торгово-развлекательный центр. Крутов обеими руками «за». Он давно вынашивал планы перестройки, но не находил понимания в администрации города, а тут ему самому предлагают сделать то, о чем он мечтал.

Однако «гладко было на бумаге, да забыли про овраги» ... Узнав о намерении властей, передовая общественность города, в основном из числа творческой интеллигенции, встала на дыбы. Как можно уничтожить такой знаковый «памятник архитектуры» советской эпохи, как «Меркурий»? Об этом с возмущением говорят на каждом углу, появляются гневные публикации в печати и не только городской, но и региональной, идут обсуждения в соцсетях.

С тем, что «Меркурий» в советский период являлся культурно значимым объектом нельзя не согласиться. Хотя это постройка 50-х годов, но выполнена она со вкусом. Не секрет, что когда-то здесь, помимо ежедневных кинопоказов, регулярно проводились кино вечера, концерты, детские утренники, проходили даже встречи с известными артистами. Но так было когда-то.

Сегодня здание выглядит не лучшим образом, здесь давно не делался ремонт, используется оно для целей, не связанных с искусством. Офисы, фастфуд, аптека, металлоремонт и огромная парковка перед входом – вот лишь неполный набор его нынешних обитателей (арендаторов).

«Меркурий» – большая для горожан тема еще по одной причине. Сегодня в городе нет ни одного кинотеатра. «Куда нам водить наших детей в кино? Откуда они узнают, что в России есть свои герои? Интернет в этом не очень помогает» - пишут жители города в местной газете. Чем закончится драматическое противостояние общественности и властей? Администрации города предстоит принять непростое решение.

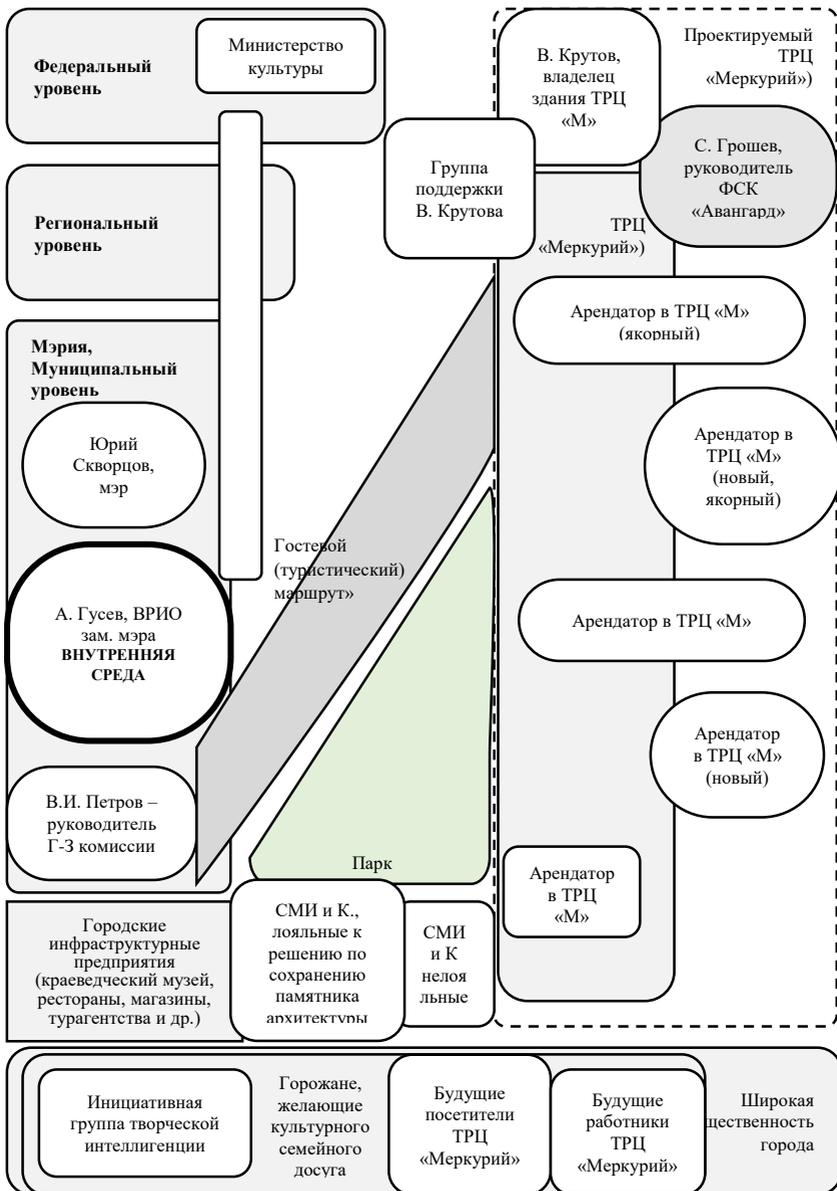


Рисунок 44. Схема ситуации для А. Гусева

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Поле проблем²⁸

По мнению А. Гусева, ВРИО заместителя мэра:

- Я не был сторонником сноса здания кинотеатра, но, увы, подчинился решению большинства. Каюсь. Сегодня образовался клубок проблем, напрямую связанных с нашим поспешным решением.
- На строительство нового ТРЦ запланировано привлечь внебюджетные средства. Инвестиционным контрактом, заключенным между мэрией, предпринимателем В. Крутовым и руководителем ФСК «Авангард» С. Грошевым, определены сроки ввода в строй объекта. За их нарушение виновнику в этом грозят штрафные санкции. Необходимо как можно быстрее определиться – сносить «Меркурий» и на его месте строить ТРЦ, или же реконструировать старое здание.
- Если будет принято решение о реконструкции «Меркурия», предстоит изменить условия инвестиционного контракта. Это допускается по соглашению сторон, если такой пункт предусмотрен документацией о закупках и самим контрактом: при снижении его цены без изменения предусмотренных количества, качества ТРУ29 (ТРУ – поставляемый товар, объем выполняемой работы или осуществляемой услуги) и иных его условий, а также если по предложению заказчика, то есть мэрии, увеличиваются или уменьшаются предусмотренные контрактом количество ТРУ не более чем на десять процентов. Такой пункт в контракте есть.
- Реконструкция «Меркурия» потребует меньших затрат, чем строительство нового торгово-развлекательного центра,- к такому выводу пришли специалисты мэрии, изучив финансовую составляющую вопроса.

По мнению сотрудников Мэрии, противников сноса «Меркурия»:

²⁸ Проблема, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования, отсутствие достоверного прогноза).

²⁹ Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 30.10.2018) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"

- На стадии согласования предложений по благоустройству города не раз подчеркивалось, что человеческие ценности должны идти впереди коммерческих. Но этим доводам не придавалось никакого значения. В результате получили клубок проблем. Кинотеатр «Меркурий» - заметное в городе строение, у него уникальный внешний декор, оно достойно статуса «памятник архитектуры» и не может быть разрушено.
- Митингующие правы – «Меркурий» должен быть сохранен в существующем виде, а вот в капитальном ремонте он действительно нуждается.

По мнению сотрудников Мэрии, сторонников сноса «Меркурия»:

- Старое здание портит внешний вид города. Его нужно снести и построить современный торгово-развлекательный центр.

По мнению Василия Ивановича Петрова, руководителя Градостроительно- земельной комиссии:

- Предложения по благоустройству города согласовывались со всеми заинтересованными структурами и утверждались на заседании Градостроительно-земельной комиссии. Решение в том виде, в каком оно существует сейчас, было принято коллегиально, большинством голосов.
- В рамках реализации инвестиционного проекта ФСК «Авангард» обязуется за счет собственных (привлеченных) средств осуществить разработку проектно-сметной документации, снос старого здания «Меркурия» и строительство на его месте нового торгово-развлекательного центра большей площади и этажности. Лучшего придумать невозможно.

По мнению сотрудников Градостроительно-земельной комиссии:

- Говорят, что коней на переправе не меняют. Это как раз наш случай. Полным ходом идут работы, осваиваются бюджетные и внебюджетные средства, давайте оставим все, как есть, и завершим благоустройство города к намеченному сроку.

По мнению Ю. Скворцова, мэра:

- Протестные настроения горожан, безусловно, некстати, и игнорировать их мы не вправе. На это нам справедливо указывает и губернатор области. А вчера на мое имя пришел

запрос из Министерства культуры страны – товарищи хотят разобраться в ситуации вокруг «Меркурия». Цитирую его фрагмент: «С точки зрения культуры, для города гораздо важнее иметь киноцентр, тем более частный, который не требует вложений из бюджета, чем очередную безумную стройку».

- Предлагается: не снижая темпов ведущихся работ, пересмотреть позиции по «Меркурию». В предложениях Андрея Гусева есть рациональное зерно. Нужно еще раз встретиться с Крутовым и Грошевым и пересмотреть условия контракта. Может быть оформить дополнительное соглашение к нему. Нужно найти компромиссное решение. По итогам переговоров я готов провести пресс-конференцию для СМИ и К, на которую следует пригласить не только журналистов печатных и электронных СМИ, но и арендаторов, городских активистов, руководителей «Меркурия» и «Авангарда».

По мнению широкой общественности города:

- Городу нужен и кинотеатр, и торгово-развлекательный центр, и памятник архитектуры. Думайте, дорогие властители, как всем угодить. Решайте, как сделать так, чтобы и волки были сыты и овцы целы. Только одно условие: никакого рытья траншей рядом с жилыми домами для нового фундамента, никаких небоскребов, их затеняющих.

Что конкретно говорят жители города:

Алексей: «Да нормальное здание, выглядит внешне хорошо, не разваливается, как многие жилые дома».

Андрей Петрович: «Всем плевать на исторический облик города, на культурную значимость объекта, главное – бабки. Построят очередную безобразную стеклянную коробку с целью отжима денег из населения».

Елена: «Лучше бы построили для детей музыкальную и художественную школы».

Наталья: «Магазинов в городе куча, сделайте лучше что-нибудь для детей, мне, чтобы с детьми куда-то сходить, нужно в областной центр ехать...»

Мария: «Я считаю, что лучше это здание отремонтировать и вернуть городу кинотеатр».

Анна: «Люди в Европу ездят смотреть памятники архитектуры, а у нас сносят».

Вера Васильевна: «Я за снос. Но хотелось бы в центре города не что-то типичное стеклянно-бетонное, а более эстетичное, фантазийное. И пусть даже будет и торговый центр (ведь в нем можно и мини-кинотеатр частникам открыть, и детские комнаты, и кафе), лишь бы было чисто и удобно».

Артем Евгеньевич: «Ну-ну. Торговый центр, а потом сигареты, пиво и прочий алкоголь. Да? Не дадим!!! Рядом - школа!!! Замучается по судам ходить тот, кто от властей города разрешит это сделать... Запомните это... Интернет нам поможет пресечь беспредел...»

Василий: «Жалко такое здание... Я помню, как ходил в кино классом, с друзьями, с девушкой в 9-м классе. Да и чуть постарше бывал на 2-м этаже... Есть что вспомнить... Если будет что-то развлекательное на этом месте - очень хорошо, но если это очередной магазин, то позор тому, кто подпишет разрешение на его строительство!»

По мнению инициативной группы творческой интеллигенции:

- Чтобы не допустить сноса здания кинотеатра нужно добиться придания ему «охранного статуса». «К сожалению, сейчас эта процедура усложнилась: мы вправе только рекомендовать органам охраны культурного наследия провести государственную экспертизу», - говорят активисты. - Но... С момента официального согласия на проведение экспертизы у здания появится статус «заявленного памятника». И тогда он будет не по зубам хапугам.

По мнению В. Крутова, владельца здания «Меркурия»:

- Новое здание ТРЦ открывало новые возможности в развитии бизнеса. Но, как говорят, лучше синица в руке, чем журавль в небе. Придется отступать и соглашаться на реконструкцию и капитальный ремонт, так как после проведения экспертизы спецами Росохранкультуры (за что ратуют митингующие), перестраиваться станет еще труднее. Оспорить экспертизу или подавать заявку на ее повторное проведение – бессмысленно.

По мнению арендаторов в «Меркурии»:

- Считают, что требовать чего-то от Крутова они не вправе. Он всегда был требовательным, но справедливым. Никогда не завышал арендную плату, даже, когда начался кризис. Он все решит по справедливости.

По мнению будущих (потенциальных) арендаторов нового здания «Меркурий»:

- И реконструкция и новострой направлены на расширение существующих и появление новых коммерческих площадок. Если дружить с Грошевым и Крутовым, то можно неплохо устроиться и заработать.

По мнению представителей СМИ и К, лояльные к решению по сохранению памятника архитектуры:

- Необходимо воссоздать историческую функцию кинотеатра и наполнить его новыми возможностями. Сносить «Меркурий» нельзя. Инициативной группе горожан – полная информационная поддержка.

По мнению представителей СМИ и К, группа нелояльная:

- Федеральная установка – устаревшие постройки должны стать центрами, ориентированными на потребности местных жителей - должна найти повсеместно поддержку.

По мнению будущих посетителей ТРЦ «Меркурий»:

- Не нужно забывать в какое время мы живем – все, что делается вокруг, подчинено одной цели – получению прибыли. Пусть строят, что хотят, только чтобы цены на продукты и товары были доступными.

По мнению будущих работников ТРЦ «Меркурий»:

- Конечно, мы волнуемся – сохранятся ли после всей этой «революции» наши рабочие места? Где гарантия, что нас не попрут отсюда?

По мнению горожан, желающих культурного семейного досуга:

- Живя будущим в настоящем, нельзя перечеркивать прошлое. Без прошлого нет настоящего, без настоящего не будет будущего. Лучшие традиции, на которых воспитывалось не одно поколение горожан, должны быть восстановлены.

По мнению туристов, приехавших из области и соседних областей:

- Энск – замечательное место для отдыха. Если навести в нем идеальный порядок – отбоя от туристов не будет.

По мнению группы поддержки В. Крутова:

- Готовность поддержки «шефа» во всех делах и начинаниях. Физическое воздействие на «активных горожан», мешающих «шефу» развивать бизнес, - не исключение. Продуманы и «интеллигентные» меры срыва «выступлений трудящихся» - проведение в местах митингов внезапных концертов рок-групп: с грохотом бас-гитар, барабанов и главное – направленными на «возмутителей спокойствия» гигантскими акустическими колонками.

По мнению Министерства культуры:

- «Меркурий» не нужно сносить, ТРЦ лучше создать на его базе. Развитие социокультурных объектов – одна из важных задач градостроительной политики страны. Проекты реконструкции должны разрабатываться, исходя из потребностей районов, и набор функций индивидуален для каждого здания.
- «Меркурий» обладает особой ценностью – уникальным расположением в сердце густонаселенного жилого района Энска. Когда-то он был центром культуры и досуга, удобно расположенным рядом с жилыми домами.

По мнению С. Грошева, руководителя ФСК «Авангард»:

- Здание «Меркурия» находится в удобном для ведения бизнеса месте, мимо него проходит «гостевой маршрут» к краеведческому музею – усадьбе писателя с мировым именем. После завершения работ по условиям контракта на территории обновленного «Меркурия» у нас появятся свои площадки. Размещайся, разворачивай свой бизнес на туристических тропах.... Одним словом - Клондайк...
- Мы согласны пересмотреть условия контракта и провести реконструкцию «Меркурия». Что останется в сухом остатке?
- Помещения старого здания будут перестроены и наполнены новыми функциями. После реконструкции в нем будет создано единое пространство киноэстажа, где горожанам предложат качество кинопросмотра бизнес-класса по экономической цене. Знаковые архитектурные элементы будут сохранены и отремонтированы. Восстановим кинопоказ. Общепринятые

мировые стандарты дополним уникальными разработками в части: проекционных технологий, продажи билетов онлайн, интерактивных касс внутри кинотеатра и другими.

- На крыше будет восстановлен ресторан, рядом - летняя терраса, которая станет новым общественным пространством, где будут проводиться выставки и ярмарки для посетителей всех возрастов. Там можно будет встречаться с друзьями и просто наслаждаться видами своего города. Для детей будут организованы творческие мастерские и образовательные классы, где ребята смогут попробовать себя в разных сферах.
- После реконструкции в здании появится бесплатный Wi-Fi. Он будет доступен как внутри помещения, так и на прилегающей территории.
- В здании появится супермаркет или магазин товаров и услуг повседневного спроса, так что посетители смогут провести время с пользой, купив домой продукты или другие необходимые вещи. Здесь можно будет подкрепиться в кафе. Чтобы горожане могли не только посмотреть кино, прогуляться по магазинам и вкусно пообедать, но и совершить приятную прогулку, вокруг кинотеатра появится прогулочное пространство. Здесь высадим деревья, кустарники, цветы, уложим газон, установим лавочки.
- Рядом со зданием сохранится парковка для машин посетителей. Наконец, остановка общественного транспорта будет оборудована по современным требованиям.

По мнению руководителей городских инфраструктурных предприятий:

- Сохранение здания «Меркурия» будет способствовать развитию туризма. «Гостевой маршрут» должен проходить по историческим местам и рядом со знаковыми городскими постройками, независимо от их функциональной направленности и принадлежности.

Выбранная проблема

По мнению Гусева:

Неопределенность ситуации, связанная с «Меркурием», мешает плановому процессу благоустройства города и тормозит его завершение в установленные сроки. Она создает напряжение в

общественной жизни Энска. Чем быстрее будет разрублен этот гордиев узел, тем лучше будет для всех, а для Гусева и его дальнейшей карьеры - в особенности.

Варианты решений³⁰ Гусева, его стратегии, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

По отношению к сторонам, заключившим инвестиционный контракт

Решение 1. Немедленно провести трехстороннее совещание (Крутов, Грошев, мэрия), на котором прийти к консенсусу. С учетом принятого решения и сложившейся обстановки, изменить инвестиционный контракт на новых условиях. Приступить его реализации.

Стратегия (и)³¹: сотрудничество, соперничество, компромисс.
Риски³²: заинтересованные стороны могут не договориться. У Крутова и Грошева есть веские основания отстаивать прежние договоренности, в соответствии с которыми они получают более высокую коммерческую выгоду. В таком случае, мэрия не дает разрешения на работы. Предприниматели могут обратиться в суд и выиграть его. Конфликт разрастется, а с учетом того, что в него непременно будут вовлечены СМИ и К, общественность города, то недовольство руководства региона «невнятными» действиями мэрии - гарантировано. Для Гусева такое развитие событий – крах карьеры. **Возможности³³:** привлечь ресурсы (объективные и субъективные) для того, чтобы убедить Крутова и Грошева в необходимости перезаключения контракта. Мнение Министерства культуры, которое раньше не бралось во

³⁰ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

³¹ Тип стандартной стратегии (напр., менеджерской): Сотрудничество, Сотрудничество + Соперничество, Соперничество, Соперничество + Уклонение, Уклонение, Растворение + Уклонение, Растворение, Сотрудничество+ Растворение, Сотрудничество + уклонение, Соперничество + Растворение, Компромисс).

³² Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

³³ Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

внимание, мнение губернатора области, пояснительная записка из Росохранкультуры об исторической ценности «Меркурия», дайджесты публикаций СМИ с критическими материалами, осуждающими снос здания, письменные предупреждения жителей о протестах в случае ведения фундаментных работ вблизи жилых домов, обращения почетных граждан города, ветеранов труда и войны, ветеранов боевых действий, – далеко неполный их перечень.

Бюджет³⁴: затраты на реализацию нового проекта снижаются. **Долговременные последствия**³⁵: в случае достижения договоренностей будет подписан контракт на новых условиях.

Способы контроля реализации этого решения³⁶:

*Метрика структурная*³⁷: место, время, тема и участники переговоров. *Метрика финансовая*³⁸: распределение взаимной финансовой нагрузки на новых условиях. *Метрика отношений*³⁹: взаимная лояльность подписантов нового контракта. *Метрика правоотношений*⁴⁰: заключенный контракт.

³⁴ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

³⁵ Прогноз. К чему может привести такое решение.

³⁶ Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

³⁷ Пример метрики. Размер клиентской базы данных и ее динамика. Количество сотрудников и их компетенция.

³⁸ Пример метрики. Выручка (ожидаемая, полученная). Прибыль (ожидаемая, полученная). Доля рынка (ожидаемая, полученная). Скидки (нам).

³⁹ Пример метрики. Сложившиеся модели поведения. Лояльность целевой группы потребителей. Репутация. Марочный капитал.

⁴⁰ Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

Пример метрики. Устная договоренность. Расписка. Договор. Многосторонний договор. Обращение к авторитетным третейским судьям

СЛОЖНЫЕ КЕЙСЫ В ФОРМАТЕ КЕЙКИС

Может ли мэр организовать качественный ремонт дорог?

Аннотация. *Востребованность данного исследования* ситуации, отражающей актуальную российскую практику освоения муниципалитетами бюджетных средств, получаемых в форме целевой финансовой помощи из бюджетов вышестоящих уровней на капитальный ремонт, строительство и реконструкцию дорог местного значения, у его инициатора сомнений не вызывает. Характерной чертой муниципальных образований азиатской части нашей страны, наряду с общим для всех муниципалитетов «хроническим» дефицитом местных бюджетов, выступают сложные климатические условия, формирующие статус России как северной страны с неблагоприятным климатом. В результате, перед главой муниципалитета и его командой возникает *цель* - решить сложнейшую многофакторную задачу обеспечения обязательного освоения в рамках финансового года межбюджетного трансферта, выделенного местному бюджету «через сито» конкурсного отбора. Решить её в условиях краткосрочности периода для проведения дорожных ремонтно-строительных работ, при безусловном соблюдении норм бюджетного, антимонопольного и другого законодательства, в целях получения дорог надлежащего качества в муниципальном образовании. Данный кейс-стади в формате кейкис – учебно-исследовательский материал.

Методы предпринятого исследования - применен авторский теоретический инструмент: веерная матрица «генератор решений о возможной конвертации ресурсов» и девять эталонных управленческих шкал.

Ожидаемые образовательные результаты от применения данного кейс-стади в учебно-консультационной практике: развитие общекультурных компетенций (компетенция этического поведения, компетенция конструктивного взаимодействия с гражданами и организациями, компетенция лидерства, компетенция командной работы, компетенция постановки проблем); развитие профессиональных компетенций в области *организационно-управленческой деятельности* (владение технологиями формирования и управления командой для решения поставленных задач в рамках подготовки и реализации проекта, умение находить и принимать оптимальные организационные управленческие

решения в процессе проектной деятельности, в том числе и в кризисных ситуациях, способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями, в том числе с учетом стратегической перспективы, владение способностью к анализу и планированию межведомственных задач государственного и муниципального управления), в области *административно-технологической деятельности* (умение вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу, владение современными методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике), в области *коммуникативной деятельности* (умение анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации, умение предупреждать и разрешать конфликтные ситуации во взаимодействии).

Практическая значимость статьи заключается в том, что авторами предложено несколько альтернативных вариантов решения проблемы. В качестве реального проектного социально-экономического кейс-стади, он может быть использован как инструмент конкурсного отбора претендентов в кадровый резерв топ-менеджмента государственных органов и муниципальных образований.

Ключевые слова: измерительные шкалы; развитие города; улично-дорожная сеть; деятельность мэра города; целевые межбюджетные трансферты; муниципальные нужды (закупка); удовлетворенность запросов населения; приемка выполненных работ, национальный проект.

Введение

Федеральные трассы в своем большинстве имеют относительно высокое качество, а вот дороги других категорий ...

Современные тренды развития городов таковы, что для успеха в конкурентной борьбе за самый главный ресурс – человеческий капитал – городу необходима, наряду с позитивным брендингом собственной территории, комфортная городская среда для его жителей.

Благоприятное мнение об общем благоустройстве и порядке в муниципалитете во многом предопределено успешным решением

вопросов развития улично-дорожной сети и обеспечения безопасности дорожного движения, что является одной из непосредственных задач мэра и городской администрации.

Образы действующих лиц и организаций в рассматриваемой драматической ситуации, которая требует повышения эффективности дорожного строительства, качества ремонта и содержания дорог, улучшения организации дорожного решения, в которую они поставлены – собирательные, но вполне отражают имеющиеся на практике коллизии.

Результаты опросов горожан⁴¹ позволяют предположить, что деятельность большинства администраций муниципалитетов по формированию комфортной городской среды за счет качественного ремонта дорожного покрытия можно укрупненно оценивать (при помощи двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга) таким образом (по степени частотности ответов респондентов): «Отсутствие удовлетворенности», «Отсутствие неудовлетворенности», «Удовлетворенность», «Неудовлетворенность». Мэрам есть с чем поработать!

Теоретическая часть

Верная матрица «генератор возможных решений о конвертации ресурсов»

В таблице 28 дана верная матрица, отражающая континуум возможных решений о допустимых конвертациях ресурсов для получения желаемых изменений, направленных на достижение поставленных актором целей в рамках его и его референтной группы ценностных ограничений и возможностей.

В таблице 28, в качестве иллюстрирующих примеров, приведено несколько простых типовых решений о взаимной конвертации ресурсов (они обозначены в таблице 28 символами А-О): А – трата (конвертация) определенного времени, чтобы охватить данной деятельностью некоторую территорию; Б – оплата за время подписки (напр., в кафе технология «шведского стола»); В – оплата за штуку товарной продукции (напр., обычное обслуживание официантом); Г – переход (выход) на другой территориальный рынок (регион, РФ, СНГ); Д – перенос процессов производства на

⁴¹ Личная практика участия в качественных социологических опросах (Киселев В.Д.).

другое время (напр., двухсменная работа, 24-часовое обслуживание); Е – перенос процессов производства на другое пространство (напр., частичная или полная виртуализация производства, смена производственной площадки); Ж – перенос процессов производства на другие материалы (напр., делали из металла, стали делать из пластика); З – перенос процессов производства – физические энергии (напр., энергию вод заменить на электроэнергию); И – перенос исполнителей процессов производства – люди (напр., сменить мужчин на женщин); К – изменение наполнения носителей информации о процессах производства – информация (напр., создание адекватной информационной системы); Л – изменение процессов производства – технологии (напр., модернизировать существующую технологию); М – изменение процессов производства – виды деятельности (напр., расширить, сократить, изменить); Н – повышение производительности (реинжиниринг) – сохранение уровня используемых ресурсов при расширении и интенсификации производства; О – повышение производительности (реинжиниринг, ↑) – снижение (↓) уровня используемых ресурсов при сохранении (=) существующего производства.

Таблица 23. Верная матрица «генератор возможных решений о конвертации ресурсов»

В финале изменений			Физические (Ф)				Психологические (Ψ)			
			Время	Пространство	Материалы	Драйверы физических изменений, энергии, в	Люди	Информация	Технологии	Драйверы психологических изменений, деятельность
На старте изменений			Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)
Физические (Ф)	Время	Ti	Д	А	...	Д	А, Д
	Пространство	V	...	Г
	Материалы	Mat
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	En (Ф)	Б	Е	Б, В	Б, В, З	Б	...
Психологические	Люди	Soc	И
	Информация	Inf	К

ские (Ψ)	Технологии	Tech	Л	...
	Драйверы, деятельность	En (Ψ)	...	Е	Ж, O↓	O=	Е, М, Н, O↑

Обозначения: серым цветом отмечены диагональные ячейки таблицы, где предполагается смена масштаба применения данного ресурса, т.е. переход на качественно другой уровень идентичности.

Набор качественных и количественных эталонных управленческих измерительных шкал

Можно и нужно управлять и по (преимущественно количественным) целям желаемых ресурсных изменений и по (преимущественно качественным) ценностям удержания желаемых ресурсных состояний. Управленческие решения (сценарии и стратегии) удобно строить на нескольких шкалах (вектора).

Таблица 24. Шкала для процессов управления

Наблюдаемость	Контролируемость	Управляемость	Влиятельность
---------------	------------------	---------------	---------------

Таблица 25. Шкала для результатов управленческой деятельности

Продуктивность	Результативность	Эффективность	Синергичность
----------------	------------------	---------------	---------------

Таблица 26. Шкала для укрупненных этапов жизненного цикла в процессе управления

Рождение	Развитие	Кульминация	Смена идентичности
----------	----------	-------------	--------------------

Таблица 27. Шкала компетенции и компетентности менеджмента (человеческий фактор)

Жесткие компетенции (не важен)	Мягкие компетентности (важен)
--------------------------------	-------------------------------

Таблица 28. Шкала взаимосвязанных иерархических полей, с которыми работает менеджер

Исследовательские вопросы	Исследовательские проблемы	Управленческие задачи	Управленческие решения
---------------------------	----------------------------	-----------------------	------------------------

Таблица 29. Шкала - семантические дифференциалы для формулирования стратегий поведения

Стратегия полного слияния	Стратегия полной сепарации
Стратегия установления жестко определенных границ	Стратегия полного снятия границ
Стратегия построения концептуальных моделей (математически)	Стратегия адаптации (нет четких концептуальных моделей)

Ещё две сложные шкалы для каждого ключевого участника анализируемой проблемной ситуации: 1) в любой суботрасли обязательно есть взаимосвязанные цепочки: «Поставщик (Актор) – Потребитель (Актор)»; «Материнская организация (Актор) –

Дочерняя организация (Актор)»; «Посредник – Актор»; «Конкуренты и субституты – Актор»; «Партнеры и стратегические партнеры – Актор», они образуют граф в виде звезды с шестью лучами; 2) для каждого участника ситуации обязательно есть собственная простая или сложная продуктовая матрица, описывающая его основные деятельности, определяющие идентичность актора, а каждый отдельный вид деятельности актора состоит из товаров, работ, услуг и т.д. [Киселев В.Д., 2018].

Перемножая эти векторы (табл.24-29) и матрицы, можно, по сути, конструировать новые методологически корректные измерительные инструменты для исследования управленческих проблемных ситуаций. Все выше перечисленные инструменты, прямо или косвенно применяются в описываемом далее исследовательском кейс-стади.

Внутренняя среда. Субъект исследования (в данном кейсе)

Иванов Иван Иванович, мэр городского округа⁴² Энск, типичного областного города средней величины в азиатской части России, где девять месяцев в году длится зима. Во второй половине мая здесь может падать снег, а в начале сентября уже приходят первые заморозки. Мэр города – опытный хозяйственник, в прошлом производственник, прошедший путь от мастера до директора завода.

Иван Иванович – человек порядочный, дорожит семейными ценностями, в Энске проживает со студенческого возраста. Жена, дети и внуки Ивана Ивановича тоже живут в Энске, что сформировало у определенной части жителей Энска мнение о том, что мэр ассоциирует себя «с настоящим и будущим города». Иванов, принадлежащий к старшей возрастной категории, вполне открыт инновационным идеям и восприимчив к современным тенденциям развития городской среды. В городе широко известна независимая экспертная оценка пятилетней деятельности (см.табл.30) Иванова И.И. на посту мэра, которую публично сделал сам Варлам Владимирович Петров, уважаемый в профессиональной среде архитекторов человек: «За среднесрочный период Энск сделал

⁴² Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 02.08.2019) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2019)

заметный шаг к совершенствованию своего пространственного развития». Эта оценка в целом отражает реальное положение дел. Однако поддержание в достойном состоянии улично-дорожной сети города требует ежегодного вложения в ремонтно-строительные дорожные работы - как минимум, нескольких сотен миллионов рублей. Ассигнования в таком объеме не возможны в условиях ограниченности финансовых ресурсов местного бюджета. Поэтому Иванов И.И. поставил своим подчиненным (в числе приоритетных) задачу привлечения ресурсов из вышестоящих бюджетов на развитие улично-дорожной сети Энска посредством участия в соответствующих государственных программах.

Таблица 30. Виды деятельности мэра (фрагмент маркетинговой продуктовой матрицы)

Виды деятельности мэра	ЦА и ЦС	Продукты для обмена с клиентом (потребителем)					Организационные структуры, осуществляющие эту деятельность
		За деньги клиента			Бесплатно для клиента (условно)		
		Товар	Работа	Услуга	Сервисное обслуживание	Идея дальнейшего применения	
Виды основной деятельности							
Обеспечение комфортной городской среды	43	44	45	46	47	48	Администрация города
...							
Проектная деятельность							

⁴³ Жители и гости города.

⁴⁴ Качественно отремонтированная дорожная сеть.

⁴⁵ Осуществление управленческой продуктивной деятельности в рамках должностных полномочий мэра.

⁴⁶ Снижение ущерба населению и городской инфраструктуре, уровня аварийности и травматизма (включая летальные исходы) за счет качественно проведенного ремонта на дорогах городского округа.

⁴⁷ Сохранение жизни участникам дорожно-транспортного движения.

⁴⁸ По мнению широкой общественности и вышестоящего руководства: Иванов, как мэр, успешно справляется со своими функциями, вполне компетентен для создания комфортной городской среды; он на своем посту по праву высокой личной компетентности; он может переизбираться на следующий срок.

Ремонт конкретной аварийной дороги (напр., улицы Строителей)	49	50	51	52	53	54	Курирующее подразделение администрации
...							

Бизнес-модель для основной деятельности мэра (обеспечение комфортной городской среды) – обеспечение высокого уровня комфортной городской среды сформирует у жителей лояльность к деятельности мэра, который сможет и в будущем успешно претендовать на занимаемую должность.

Бизнес-модель для конкретной деятельности мэра (организация качественного ремонта конкретной аварийной дороги на улице Строителей) – снизятся потоки ДТП (включая случаи с летальным исходом), претензий, жалоб от жителей муниципального образования и гостей, от юридических лиц. Хорошо отремонтированная дорога не будет генерировать нелояльное отношение к деятельности мэра.

Внешняя среда. Ситуация, сложившаяся для мэра и его команды система отношений

В целях изыскания необходимых финансовых ресурсов на ремонт городских дорог администрация Энска, руководимая мэром, предприняла необходимые меры для получения на конкурсной основе крупной целевой финансовой помощи из федерального и регионального бюджетов на капитальный ремонт улично-дорожной сети муниципального образования через участие муниципалитета в государственной программе [Лазичева Е.А., 2018], направленной на развитие автомобильных дорог России. По итогам процедур отбора Министерством транспорта Российской Федерации принято

⁴⁹ Все, кто пользуется или может воспользоваться улицей Строителей.

⁵⁰ Качественно и в срок отремонтированная центральная городская магистраль (улица Строителей).

⁵¹ Осуществление управленческой продуктивной деятельности в рамках должностных полномочий мэра.

⁵² Снижение ущерба населению и городской инфраструктуре, уровня аварийности и травматизма за счет качественно проведенного ремонта на дорогах округа. Сохранение жизни участникам дорожно-транспортного движения по улице Строителей.

⁵³ Сохранение жизни участникам дорожно-транспортного движения по улице Строителей.

⁵⁴ По мнению широкой общественности и вышестоящего руководства: мэр Иванов способен качественно организовать свою работу и работу своих подчинённых, для организации успешного завершения небольшого проекта. Гигиенический фактор.

решение о включении Энска в число получателей в течение трёх лет средств федерального бюджета на капитальный ремонт пяти крупных городских магистралей (средства федерального бюджета предусмотрены на конкретные объекты капитального ремонта, что соответствует реальной практике). Утвержденный Минтрансом РФ график проведения капитального ремонта выглядит так: 1-ый год – две магистрали, 2-ой год – две магистрали, 3-ий год – одна городская магистраль.

Условия предоставления финансовой помощи, которые определил федеральный центр (Министерство транспорта РФ по согласованию с Министерством финансов РФ), в большей части являются достаточно привлекательными для муниципалитета: федеральные деньги автоматически дают муниципальному образованию право и на получение некоторой дополнительной финансовой помощи из регионального бюджета. Софинансирование капитального ремонта пяти транспортных магистралей со стороны местного бюджета составит всего 10% от общей суммы. Однако финансовая помощь, рассчитанная на трехлетний период, фактически предоставляться будет поэтапно: предоставление межбюджетного трансферта в каждом следующем году поставлено в зависимость от факта освоения предоставленных финансовых ресурсов в предыдущем году, который надо подтверждать документацией о приемке и оплате выполненных работ. В случае несоблюдения данного требования муниципалитет лишается финансовой помощи. Все перечисленные условия включены в тройственное соглашение о предоставлении муниципальному образованию целевой финансовой помощи на ремонт улично-дорожной сети, подписанное представителями Минтранса РФ, региональной администрации и мэром Энска.

Непосредственную реализацию данного соглашения Иван Иванович поручает своему профильному заместителю Дорожнику Петру Владимировичу, ставит ему задачу, обеспечить освоение бюджетных ассигнований в текущем году и выполнение дорожных ремонтных работ с надлежащим качеством.

Петр Владимирович должен выступить муниципальным заказчиком в рамках реализации трехлетнего проекта по капитальному ремонту улично-дорожной сети Энска и осуществлять приемку выполненных работ.

Иван Иванович понимает степень своего решающего влияния на действия Дорожника П.В., человека своей команды, но не может быть полностью уверен в его поддержке по выполнению условий соглашения «во что бы то ни стало».

Как известно, любая закупка товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд производится в соответствии с нормами и правилами, установленными Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Закон 44-ФЗ). Идеологема данного закона заключается в активном противодействии коррупции и эффективном использовании бюджетных средств, в первую очередь, за счет обеспечения конкурентной среды для поставщиков, подрядчиков, исполнителей.

В этих целях при описании объекта закупки (товаров, работ, услуг) государственный или муниципальный заказчик не имеет права выставлять требования, в том числе делать указания на конкретные товарные знаки, производителя или страну изготовления, при условии, что такие требования или указания влекут за собой ограничение количества участников закупки.

Если заказчик предъявляет к объекту закупки слишком много требований, что довольно распространено в погоне за качеством закупаемых товаров, работ, услуг, то потенциальный поставщик может обратиться в Федеральную антимонопольную службу с жалобой на избыточные требования.

Заказчик, который в этой ситуации не сможет подтвердить необходимость заявленных характеристик, будет привлечен к ответственности за попытку ограничения конкуренции.

Кроме того, Закон 44-ФЗ содержит ряд важных требований к порядку осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Во-первых, сама процедура закупки имеет определенные временные рамки, нарушать которые нельзя. Так, проведение электронного аукциона (а именно этот способ применяется к закупке работ по ремонту, капитальному ремонту автомобильных дорог) и заключение контракта по его итогам занимает в среднем 30-35 дней.

Во-вторых, для проверки и приемки предоставленных поставщиком (подрядчиком, исполнителем) результатов, предусмотренных контрактом, в части их соответствия условиям контракта заказчик обязан провести экспертизу – либо своими силами, либо с привлечением экспертов, экспертных организаций. В определенных случаях при закупке у единственного поставщика заказчик обязан привлекать экспертов, экспертные организации.

Нарушение требований законодательства о контрактной системе влечет административное наказание в отношении ответственных должностных лиц.

Срок службы и безопасность дорог во многом зависит от правильности выполнения ремонтно-строительных работ и соблюдения технических норм подрядчиками, к выбору которых мэр Энска планирует подойти со всей серьезностью. При выполнении ремонта дорожного покрытия строители используют различные методы, средства и материалы, которые в совокупности определяют качество и срок службы дорог.

Иван Иванович не хочет увидеть в ближайшем будущем на недавно отремонтированных дорогах всем известные дефекты и разрушения дорожного покрытия: ямы, неровности, выбоины, трещины и т.д., появившиеся из-за некачественного выполнения дорожных работ. Эти дефекты и разрушения являются сильнейшим раздражителем для жителей Энска, и кардинальным образом влияют на показатель удовлетворенности населения деятельностью мэра и администрации города.

Для обеспечения качества ремонтных работ на дорожном покрытии данные работы, согласно нормам и правилам, выполняются, когда устанавливается сухая погода с устойчивой температурой не ниже +5°C. Исключение возможно лишь для мелких ремонтных работ (по устранению мелких повреждений). Таким образом, возможным периодом проведения в Энске дорожных ремонтно-строительных работ являются три летних месяца.

Иван Иванович, прекрасно понимая всю важность получения муниципалитетом полного (трехлетнего) объема финансовой помощи на капитальный ремонт дорог, и будучи опытным хозяйственником, выясняет прогноз погоды на предстоящее лето. К сожалению, прогноз оказывается неблагоприятным – лето

ожидается особо дождливым. Надо сказать, что «мокрое» лето в принципе типично для Энска.

Для полного освещения ситуации относительно периода времени, которым располагает Иван Иванович на проведение капитального ремонта городских дорог, следует отметить ещё одно обстоятельство. В соответствии с требованиями бюджетного законодательства муниципальный заказчик Петр Владимирович Дорожник имеет право начинать процедуру закупки дорожных ремонтных работ только при наличии у него, как у распорядителя (получателя) бюджетных средств, соответствующих лимитов бюджетных обязательств, или, иными словами, документального подтверждения предельного объема бюджетных денежных средств, которые он будет вправе использовать на указанные цели.

Для получения Петром Владимировичем от финансового органа муниципалитета указанного документального подтверждения предварительно межбюджетный трансферт (финансовая помощь федерального и регионального бюджетов) должен быть отражён в местном бюджете – «заведён» в местный бюджет, как выражаются финансисты – путем внесения представительным органом муниципального образования изменений в решение о бюджете Энска после получения необходимых финансовых документов от вышестоящих органов власти.

Причем предоставление трансфертов из федерального бюджета напрямую местным бюджетам запрещено бюджетным законодательством Российской Федерации, для этих целей предусмотрен транзитный путь через региональный бюджет. А это значит, что сначала федеральная финансовая помощь для Энска документально должна быть «заведена» в региональный бюджет – посредством внесения необходимых изменений в закон о региональном бюджете после поступления из Министерства транспорта РФ соответствующих финансовых документов. Фактическое движение денежных средств из федерального бюджета в бюджет Энска будет иметь аналогичный путь. Когда федеральный бюджет будет рассчитываться с муниципалитетом, то есть будет реальное перечисление денег за выполненные подрядчиком работы, деньги не сразу поступят на счет местного бюджета в казначействе, а "сделают крюк" через счета регионального бюджета по аналогии с описанным перед этим появлением в местном бюджете "денег на

бумаге" (лимитов бюджетных обязательств). Муниципалитету реальных денег для расчета с подрядчиком тоже не просто дожидаться.

Несоблюдение требования о наличии лимитов бюджетных обязательств при осуществлении закупки для муниципальных нужд влечёт за собой уголовную ответственность. Столь подробное описание скучной финансовой техники и сурового наказания за ее нарушение приведено для отчетливого понимания факта, что короткий период проведения ремонтных работ, обусловленный климатическими условиями, на практике часто ещё более сокращается из-за позднего доведения до местного бюджета лимитов бюджетных обязательств в результате бюрократических проволочек.

Рынок потенциальных подрядчиков, которые способны выполнить масштабный для Энска проект по капитальному ремонту автомобильных дорог, не велик. На этом рынке присутствуют два крупных «игрока»: дорожно-строительные организации ООО «Ремдорстрой» и ООО «Спецстройпроект», имеющие юрисдикцию в соседних регионах, которые перегружены подрядами в сезон ремонтно-строительных работ.

Конечно, в Энске активно развивается малый бизнес, в том числе и в строительной отрасли. Однако субъекты малого предпринимательства объективно неспособны выполнить большие объемы работ, которые к тому же надо выполнять «в долг», то есть на основе привлечения кредитных ресурсов. Действующее законодательство о контрактной системе и бюджетное законодательство предусматривает возможность предоставления заказчиком авансового платежа для исполнения государственного или муниципального контракта (как право, а не обязанность заказчика!), но по установленным правилам аванс составляет не более 30% от суммы контракта.

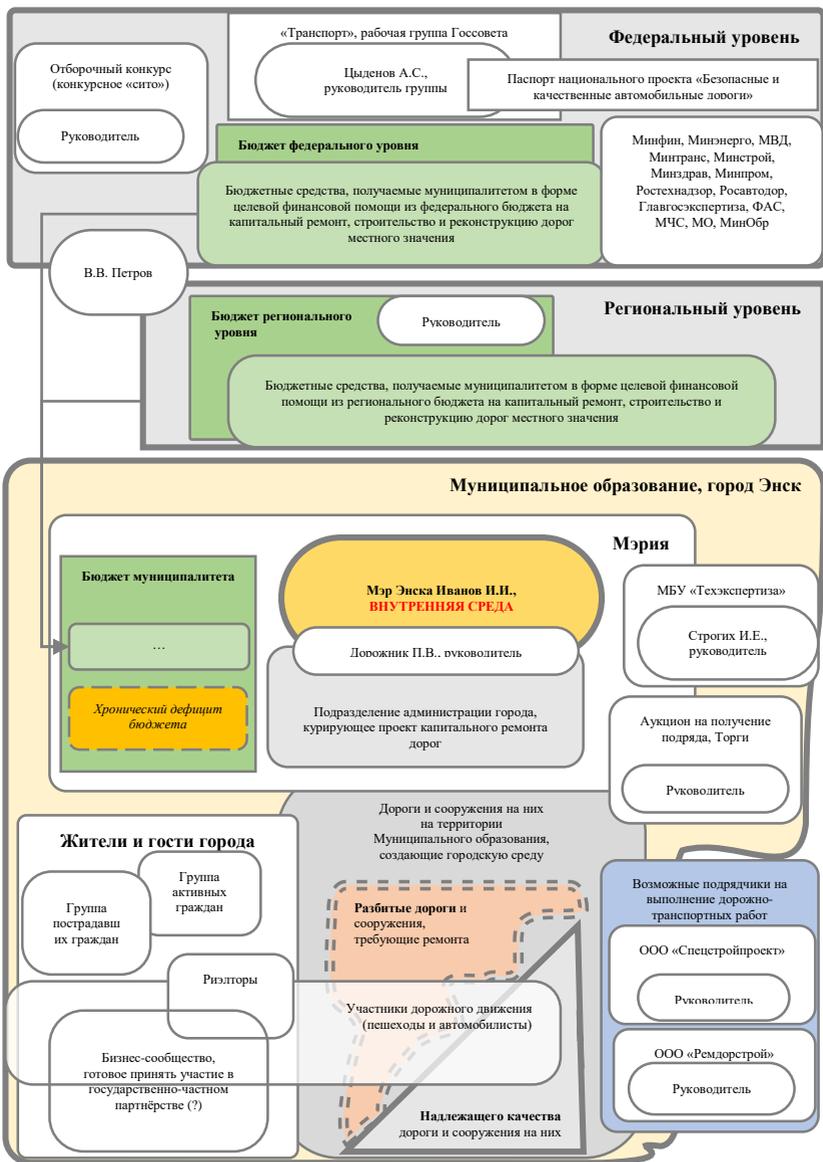


Рисунок 45. Схема ситуации для мэра (он - внутренняя среда)

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Обе дорожно-строительные организации тоже знают о неблагоприятном прогнозе погоды на предстоящее лето. Поэтому руководители этих организаций могут проявить интерес к участию в аукционе на капитальный ремонт дорог Энска только в случае наличия в проекте муниципального контракта, который является обязательной частью аукционной документации, положений о возможности продления сроков выполнения и окончания работ по контракту и об освобождении от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по контракту ввиду действия обстоятельств непреодолимой силы, в том числе погодно-климатических условий, в связи с которыми выполнение работ или выполнение работ с надлежащим качеством будет невозможно. Такой подход типичен для ООО «Ремдорстрой» и ООО «Спецстройпроект», поскольку они заботятся о своей репутации, а также прекрасно понимают своё монопольное положение на зональном рынке в отношении крупных проектов по ремонту и строительству дорог.

Таким образом, из-за отсутствия конкуренции среди подрядчиков, масштабы проекта по капитальному ремонту дорог и неблагоприятного прогноза погоды на предстоящее лето вполне возможен вариант, что на аукцион для реализации муниципального контракта по капитальному ремонту дорог Энска заявки от потенциальных подрядчиков не будут поданы, то есть аукцион может не состояться.

Обязательную (по Закону 44-ФЗ) экспертизу выполненных работ по капитальному ремонту городских дорог будет выполнять муниципальное бюджетное учреждение «Техэкспертиза», которое создавалось администрацией города как один из элементов эффективного использования бюджетных средств и системы надзора за выполнением работ при осуществлении капитального ремонта по муниципальным контрактам, заключенными муниципальными заказчиками Энска. Основные цели деятельности МБУ «Техэкспертиза» – обеспечение выполнения капитального ремонта без превышения сметной стоимости, применения материалов, указанных в проекте, выполнения работ в заданные сроки, заданном объеме и с надлежащим качеством. Директором учреждения с момента его создания является Строгих Инна Евгеньевна, руководитель с большим опытом работы, известная

своей принципиальностью и непоколебимостью, в соответствии с требованиями к занимаемой должности.

Надо сказать, что муж Инны Евгеньевны в настоящее время является руководителем крупного предприятия Энска, одного из основных налогоплательщиков городской казны и спонсоров городских культурно-массовых мероприятий.

Иван Иванович, относящийся с должным уважением к профессионализму Строгих И.Е., понимает, что проведенная ей экспертиза выполненных работ по капитальному ремонту городских дорог будет отражать реальное состояние дел (каким бы оно ни было), без возможности корректировки экспертного заключения.

С учетом всех вышеописанных обстоятельств, для Ивана Ивановича возникает система противоречий. С одной стороны, в силу норм законодательства и из-за опасения остаться по итогам процедур закупки работ по капитальному ремонту дорог вообще без подрядчика мэр не может потребовать от своих подчиненных выставления жестких условий к потенциальному подрядчику, качественным характеристикам материалов, используемых при выполнении дорожных ремонтных работ (щебеночно-песчаная, гравийно-песчаная, асфальтобетонная смеси, битум и др.) и условиям муниципального контракта по капитальному ремонту городских дорог. С другой стороны, при «лояльном» подходе к муниципальному контракту, с учетом предстоящего дождливого лета, ремонтные работы могут быть не выполнены в срок, что означает невозможность освоения первой части целевой финансовой помощи в текущем году и, соответственно, потерю права на её получение в следующие два года.

Следование исключительно соблюдению сроков выполнения ремонтных работ, в ущерб их качеству, не решает задачу реального ремонта дорог Энска, что не устроит ни мэра, ни жителей города.

Фиктивное освоение бюджетных средств (без выполнения необходимого объема ремонтных работ), которое дает возможность получить следующую часть финансовой помощи в будущем году, чревато для Ивана Ивановича наказанием, вплоть до уголовного, за нецелевое использование бюджетных средств, превышение должностных полномочий. Фиктивный ремонт городских дорог, безусловно, вызовет недовольства и претензии жителей Энска, обращения наиболее активных из них в средства массовой

информации, надзорные органы, что увеличивает вероятность возможных наказаний.

Проблематика ситуации, поле проблем⁵⁵

Для руководителя отборочного конкурса в Минтранс РФ (конкурсное «сито»)

- Деньги надо дать только тем муниципалитетам, кому реально надо, и кто сможет успешно освоить ассигнования, избегая коррупции⁵⁶.
- Эффективное освоение бюджетных средств требует от рынка (и его участников) конкурентности, а он объективно неконкурентный и, по сути, олигополюсный.
- От нас, как от организации работающей с деньгами казначейства, требуют нормативную жесткую 100% надежность в принятии ответственных решений, которые зачастую требуют гибкости и нестандартности.

Для руководителя ООО «Спецстройпроект» (как и для ООО «Ремдорстрой»)

- Предлагают бороться за невыгодный проект, который надо выполнить в долг (банковские кредиты дорогие и их оплата совершенно не предусмотрена), когда у меня много выгодных заказчиков, которые делают предоплату «живыми деньгами» и «руки мне не выкручивают». Кстати, в соседней области результаты такого же проекта не приняли (по не совсем мне понятным причинам) и денег не заплатили совсем, а в это время можно было гарантировано заработать.
- Нас заставляют выходить на конкурсы, где заведомо занижены цены на битум, асфальт, асфальтобетон, щебень, другие материалы⁵⁷. Для «Спецстройпроекта» выгоднее отказаться от таких

⁵⁵ Проблема, которая диагностируется на сложившейся системе отношений - то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на момент диагностики; наиболее значимое противоречие (боль), которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования.

⁵⁶ Паспорт национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» - <http://static.government.ru/media/files/rBdyofr3S9IDP8Q871XXYaktpKWGc0NY.pdf>
Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года - <https://storage.strategy24.ru/files/project/201904/59ff69bdeb93180ccb7e8f069def0d8a.pdf>

⁵⁷ Заседание Госсовета по вопросам развития сети автомобильных дорог и обеспечения безопасности дорожного движения, 26 июня 2019 года 15:30, Москва, Кремль - <http://www.kremlin.ru/events/president/news/60825>

подрядов или надо будет выкручиваться и «химичить», что однозначно будет негативно сказываться на качестве дорог и на сроках исполнения строительства. Про прокуратуру и претензии других надзорных органов мы тоже помним.

- Официальный мониторинг цен ведётся по отпускным ценам завода-производителя, но ценовые сезонные колебания цены (напр., на битум) - до 60 процентов, при нашей (подрядчика дорожных работ) минимальной маржинальности и существующей системе торгов, которая не исключает многих посредников.

- На сроки проведения дорожных работ существенно влияют согласования и проведение работы по переносу/модернизации коммуникаций: водопроводы, газопроводы, ЛЭП и линии связи.

Для мэра

- Город остро нуждается в капитальном ремонте дорог и сооружений на них, но средств местного бюджета на эти цели крайне недостаточно, поэтому муниципалитет заинтересован в поступлении крупной финансовой помощи из регионального и федерального бюджетов, но существующие регламенты и законодательные ограничения делают эту задачу очень сложной и внутренне противоречивой.

- Для получения полного объема финансовой помощи, рассчитанной на три года, мэру необходимо обеспечить освоение средств в текущем году, однако препятствием реального освоения могут стать неблагоприятные погодно-климатические условия, бюрократические процедуры и неконкурентный рынок подрядчиков.

- Попытки заблаговременно провести аукцион, сэкономить время на процедурах заключения муниципального контракта на капитальный ремонт дорог могут обернуться для Ивана Ивановича и Петра Владимировича привлечением к ответственности.

- ООО «Ремдорстрой» и ООО «Спецстройпроект», способные выполнить масштабный проект капитального ремонта дорог, не заинтересованы стать контрагентами муниципалитета, особенно при требовании последнего: «Надо четко выдерживать сроки выполнения работ по контракту!»

- Малый бизнес мог бы взяться за проект, но ресурсов финансовых, производственных, имиджевых (кредита доверия) у

него недостаточно, что порождает для успешной реализации проекта массу дополнительных рисков.

- Формальное соблюдение подрядчиком сроков контракта и выполнение ремонтных работ при погодных условиях, несоответствующих техническим нормам, не обеспечит качества городских дорог, что не устраивает мэра и приведет к необратимым драматическим для проекта последствиям.

- Формально (по документам) для выполнения проекта есть целый год, но реально (по погоде) – меньше трех месяцев.

- При невыполнении подрядчиком необходимого объема работ из-за погодных условий Строгих И.Е. отразит это в акте экспертизы выполненных работ, что приведет к необратимым драматическим для проекта последствиям.

- При невыполнении подрядчиком необходимого объема работ из-за погодных условий Дорожник П.В. может не принять ремонтные работы, что приведет к необратимым драматическим для проекта последствиям.

- Фиктивное освоение бюджетных средств в текущем году, для сохранения права получения финансовой помощи в дальнейшем, чревато для Ивана Ивановича наказанием, вплоть до уголовного, за нецелевое использование бюджетных средств, за превышение должностных полномочий.

- Население города, в случае фиктивного ремонта дорог, может выразить недовольство деятельностью мэра и администрации города через обращения в средства массовой информации, надзорные органы, что может привести к локальным или глобальным для администрации города неприятностям.

- Иван Иванович хочет силами своей команды и ответственного подрядчика качественно и в срок отремонтировать пять крупных городских магистралей Энска. Ему не понятно, как сформировать аукционную документацию и организовать приемку выполненных работ, чтобы не получить в результате административное взыскание, тем более уголовное преследование.

Для жителей и гостей - группы активных граждан

- Городские магистрали из-за своего плохого состояния не справляются с растущими потоками автотранспорта, что приводит к

дорожно-транспортным происшествиям. Городу и нам нужны хорошие дороги!

- Местными бюджетными ресурсами проблему плохих дорог не решить, поэтому городская власть должна принять все меры, чтобы использовать предоставленный шанс получения крупной финансовой помощи. Однако активные граждане не потерпят выполнения работ «на бумаге» или укладки асфальта в замерзающие лужи.

Для жителей и гостей – пешеходов, участников дорожного движения

- Задача мэра и его команды обеспечить качественное состояние дорог и безопасность пешеходов на дорогах города, тем самым на деле доказать, что в Энске человек – главный ориентир развития города.

Для жителей и гостей – автомобилистов, участников дорожного движения

- Плохое состояние городских магистралей создаёт предпосылки для регулярных дорожно-транспортных происшествий, да и пришедшая в негодность подвеска автомобиля – тоже не мелочь для семейного бюджета.

- Оправданием неудобств организации дорожного движения в период ремонтной кампании может быть только качественно уложенное дорожное покрытие, которое будущей весной не исчезнет вместе со снегом.

- Причины аварий, в том числе с тяжелыми последствиями, происходят не только из-за состояния дорог. Появилось много водителей (и частников и перевозчиков), которые не соблюдают правила дорожного движения, игнорируют законы и подвергают неоправданно высокому риску жизни граждан.

- Дорожная полиция больше занимается сбором штрафов на дорогах, чем обеспечением безопасности.

Для Строгих И. Е., руководителя МБУ «Техэкспертиза»

- Инна Евгеньевна осознает негативные последствия для проекта по капитальному ремонту дорог, при подготовке ею объективной экспертизы выполненных работ в случае невыполнении подрядчиком необходимого объема работ из-за погодных условий. Однако её индивидуальная стратегия основана

на принципиальном подходе в работе и чётком соблюдении должностных регламентов.

Для Дорожника П.В., руководителя подразделения администрации города, курирующего проект капитального ремонта дорог

- Приложив заметные усилия для достижения администрацией города успеха в привлечении крупной финансовой помощи на капитальный ремонт улично-дорожной сети Энска, Петр Владимирович теперь должен решать проблемы, мешающие практической реализации проекта. Ему необходимо провести переговоры с ООО «Ремдорстрой» и ООО «Спецстройпроект», «уговорить» хотя бы одну из организаций, стать подрядчиком по муниципальному контракту, приступить к ремонтным работам до завершения процедур заключения муниципального контракта, если они затянутся из-за бюрократических проволочек.

- В случае невыполнения подрядчиком необходимого объема работ из-за погодных условий у мэра не будет оснований и мотивации, требовать от Строгих И.Е. изменения результатов экспертизы выполненных работ. Строгих принципиальна, но справедлива в работе, к тому же у неё есть возможность принятия независимых решений. Следовательно, ответственность за приемку работ будет возложена на Петра Владимировича как муниципального заказчика.

- Приемка Дорожником П.В. фиктивно выполненных ремонтных работ для сохранения жизненного цикла проекта, в случае выявления данного факта, негативно, а может быть и фатально, скажется на карьере Петра Владимировича.

- Петр Владимирович может проявить принципиальность и не принять незавершенные ремонтные работы, переложив всю ответственность за окончательное решение на мэра. Однако данный вариант развития событий имеет практически те же последствия для его карьеры.

Реплики внешнего эксперта:

- «Из опыта: грант или федеральные деньги могут неожиданно кончиться».

- «Сделать можно, но только относительно законно».

- «Как заинтересовать (замотивировать) незаинтересованных подрядчиков, загруженных в летнее время выгодными заказами? Надо создавать ими конкуренцию, привлекать ещё какие-то корпорации?»

- «Может надо подумать и про другие дорожные технологии, а не только про технологию укладки асфальта в снег и грязь?»

- «Из многолетнего опыта: в России успешны только оборонные проекты».

- «Ничего личного. Мэр – должность расстрельная».

- «Надо использовать не только лучшие, но и худшие качества людей. Должен быть выстроен механизм, который от конкретных людей не должен зависеть. Тогда проект взлетит».

Выбранная проблема (от лица мэра города Энска)

Иван Иванович хочет силами своей команды и ответственного подрядчика качественно и в срок отремонтировать пять крупных городских магистралей Энска. Ему не понятно, как сформировать аукционную документацию и организовать приемку выполненных работ, чтобы не получить в результате административное взыскание и, тем более, уголовное преследование.

Обсуждение ресурсной сути выбранной для разрешения проблемы

Применим инструмент, описанный в теоретической части в таблице 1. Формулировка проблемы может быть препарирована с помощью восьми эталонных типов ресурсов, см. табл.31.

Иван Иванович (Soc1, норма) хочет (En(Ψ)1, избыток) силами своей команды (Soc2, норма) и ответственного подрядчика (Soc3, дефицит) качественно (Mat1, дефицит) и в срок (Ti1, дефицит) отремонтировать (Tech1, дефицит; En(Φ)1, дефицит) пять крупных городских магистралей Энска (V1-V5, норма). Ему (Soc1, норма) не понятно (Inf1, дефицит), как сформировать аукционную документацию (Inf2, дефицит, Tech2, дефицит) и организовать приемку выполненных работ (Tech3, дефицит; En(Ψ)2, дефицит), чтобы не получить в результате административное взыскание (Inf3, избыток, Tech3,

избыток) и, тем более, уголовное преследование (En(Ψ)2, избыток).

Таблица 31. Пример. Суть желаемой конвертации ресурсов для решения заявленной проблемы

Ресурсы			Состояние имеющегося ресурса		
			Дефицит	Норма	Избыток
Физические (Ф)	Время	Ti	Ti1 ⁵⁸		
	Пространство	V			V1-V5 ⁵⁹
	Материалы	Mat	Mat1 ⁶⁰		
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	En(Ф)	En(Ф) ⁶¹		
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	Soc2 ⁶²	Soc1, Soc2	Soc3 ⁶³
	Информация	Inf	Inf1, Inf2, ⁶⁴		Inf3
	Технологии	Tech	Tech1 ⁶⁵ , Tech2 ⁶⁶		Tech3
	Драйверы, деятельность	En(Ψ)	En(Ψ)2 ⁶⁷		En(Ψ)1 ⁶⁸

Из табл.9 можно извлечь другую формулировку выбранной проблемы (противоречия): *Пространства (земли, неотремонтированных дорог) и разнообразных угроз много, а: 1) времени для устранения отдельных проблем и в целом проблематик мало; 2) компетентных подрядчиков мало; 3) людей, готовых работать мало; 4) технологий (в том числе, изготовления качественных дорог) мало; 5) необходимой информации для принятия адекватных управленческих решений мало; 6) муниципальных (в первую очередь), региональных и федеральных денег как драйверов физических изменений сейчас недостаточно. Мэру (Ивану Ивановичу) для Энска и его горожан в ближайшие три года хочется сделать пять добротных городских дорог, используя для этого муниципальные, региональные и федеральные ресурсы, но ... И очень важно не получить срок за хорошее дело обустройства городских дорог и достойно переизбраться на новый мэрский срок.*

⁵⁸ Есть несколько временных дефицитов: время на подготовку качественной документации, время на укладку асфальта по существующим технологиям, время на работу с инвесторами и подрядчиками.

⁵⁹ Есть в избытке земля.

⁶⁰ Нет собственного завода по производству асфальтобетона и дорожных бетонных плит.

⁶¹ Федеральные деньги и деньги из региона обещают дать, но могут в любой момент передумать или урезать.

⁶² Есть дефицит постоянного населения.

⁶³ Есть переизбыток трудовых ресурсов в соседних национальных республиках. Люди хотят зарабатывать в РФ и стать гражданами РФ.

⁶⁴ Есть дефицит технологий качественной укладки дорог.

⁶⁵ Технология укладки бетонных дорог (бетонки для прохождения военной техники) существует, но у нас освоена слабо.

⁶⁶ Технология подготовки документов для получения федеральных и региональных денег есть, но не у нас.

⁶⁷ Есть дефицит подрядчиков и субподрядчиков, которые готовы сделать сложную работу по укладке дорог быстро, качественно и без денег.

⁶⁸ Есть желание Мэра (без криминала и излишних рисков) качественно и в срок отремонтировать пять городских магистралей за федеральные, региональные и муниципальные деньги.

В таблице 32 приведены два простых примера результата генерации отдельных возможных решений для последующей выработки комплекса взаимосвязанных решений по сформулированной мэром проблеме.

Таблица 32. Верная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений

Типы конвертируемых ресурсов				Состояние ресурса в финале изменений							
				Физические (Ф)				Психологические (Ψ)			
Состояние ресурса на старте изменений (см.табл.9)	Дефицит										
	Норма										
	Избыток										
Физические (Ф)	Дефицит Норма Избыток	Конвертируемые ресурсы		Ti	V	Mat	En (Ф)	Soc	Inf	Tech	En (Ψ)
		Время, Ti									
		Пространство, V		69							
		Материалы, Mat									
Психологические (Ψ)	Дефицит Норма Избыток	Драйверы физических изменений, энергии, En(Ф)									
		Люди, Soc									70
		Информация, Inf									
		Технологии, Tech									
Драйверы психологических изменений, деятельность, En(Ψ)											

Предпочтение выбранного персонажа

⁶⁹ Центральные магистрали – место проведения военного парада и торжественных мероприятий, посвященных 75-летию Победы в Великой Отечественной войне. Место прохождения военной техники, в том числе тяжелой. Можно привлечь Министерство обороны, обсудить необходимость построения бетонных дорог (применение новых, для городских дорог, технологий).

⁷⁰ Городская иммиграция для отъехавших из Украины и Средней Азии. Давать вид на жительство и наводнить город новыми жителями. Дорогу надо строить вручную - это работа для людей, это дешево, это канализация недовольства граждан.

Ценности^{71 72}, значимые для мэра города Энс: городской бюджет; федеральный и региональный бюджеты; корректно и эффективно сформированная аукционная документация; успешно проведенная приемка качественно выполненных ремонтных работ; ответственный подрядчик; качественная городская среда обитания для жителей; низкий уровень аварийности и травматизма на дорогах; своя личная свобода и чистая совесть; лояльность граждан города, руководства региона, правоохранительных органов; высокий статус уважаемого человека и должностного лица.

Таблица 33. Цели в рамках заявленной проблемы, значимые для мэра города Энс

Динамика цели \ Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности ⁷³						74	75	
Существенное увеличение					76			

⁷¹ Ценности (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и цели (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информации, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление новых возможностей уклониться от наказания и др.).

⁷² Примеры ценностей: Здоровье. Любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к продуктивной деятельности. Дружба.

⁷³ Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

⁷⁴ Собрать весь необходимый пакет документации.

⁷⁵ Создать и отработать технологию работы с федеральным и региональным бюджетами в части привлечения ресурсов из вышестоящих бюджетов на развитие улично-дорожной сети Эנסка посредством участия в соответствующих государственных программах.

⁷⁶ Существенно повысить компетентность своих сотрудников для решения сложных административных задач в реальном режиме времени и в условиях цейтнота.

Увеличение			77		78	79		80
Сохранение	81	82	83		84			85
Снижение					86			
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Варианты решений мэра города Энск, стратегии, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

Время и место формулирования проблемы: сегодня, областной город в азиатской части РФ.

В части сформирования аукционной документации

Решение 1. (P1A) по отношению к руководителю отборочного конкурса в Министерстве транспорта РФ, руководству региона. Организовать активное взаимодействие с Минтрансом и руководством региона в целях своевременного доведения до местного бюджета лимитов бюджетных обязательств на капитальный ремонт дорог. Под лежащий камень вода не течёт! **Стратегия (и):** сотрудничество. **Риски:** усилия могут оказаться безрезультативными. **Возможности:** заблаговременно провести аукцион и сохранить отведенный погодой период для проведения ремонтных работ. **Бюджет:** в пределах заработной платы мэра и сотрудников городской администрации. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): в случае своевременного доведения до местного бюджета лимитов бюджетных обязательств на капитальный ремонт дорог повысится вероятность освоения средств в текущем году и сохранения жизненного цикла проекта.

⁷⁷ Стимулировать развитие в муниципалитете отрасли дорожно-строительных материалов.

⁷⁸ Создать проектную команду во главе с Дорожником П.В. для подготовки аукционной документации

⁷⁹ Получить недостающую информацию и информационную поддержку

⁸⁰ Содействовать развитию конкурентного рынка подрядчиков.

⁸¹ Выдержать все заявленные и обязательные сроки.

⁸² Отремонтировать все пять заявленных городских магистралей

⁸³ Обеспечить применение подрядчиком стройматериалов в соответствии с проектом в целях качественного выполнения ремонтных дорожных работ.

⁸⁴ Сохранить свою должность. Сохранить свою команду.

⁸⁵ Не допустить претензий со стороны надзорных органов к своей деятельности и деятельности администрации города.

⁸⁶ Снизить число нелояльных к нему людей (напр., в группе инициативных граждан).

Решение 2. (P2A) по отношению к Дорожнику П.В., группе активных граждан, Петрову В.В. Издать распоряжение о создании в администрации города проектной команды под руководством Дорожника П.В. для подготовки аукционной документации на выполнение работ по капитальному ремонту автомобильных дорог Энска. Поручить проектной команде решение следующих вопросов. Во-первых, определить оптимальный подход к заключению контракта(ов) на выполнение дорожных ремонтных работ (а подходов может быть несколько⁸⁷). Во-вторых, с учетом выбранного подхода тщательно проработать: условия исполнения контракта(ов), в том числе на предмет привлекательности для потенциального подрядчика; план-график поэтапного выполнения и приемки ремонтных работ в текущем году с указанием объемов работ (в стоимостном и физическом выражении) и сроков выполнения работ для каждого этапа. Этапность работ сформировать насколько возможно детально. Пригласить для участия в работе проектной группы, в качестве внешних консультантов-экспертов, Петрова В.В. и представителей (не менее двух-трёх) активных граждан Энска. **Стратегия (и)**⁸⁸: сотрудничество + соперничество, растворение. **Риски**⁸⁹: маловероятно, но Петров В.В. может отказаться от участия, сославшись на занятость. Из-за присутствия в проектной команде внешних участников (мнением которых нельзя пренебрегать) процесс выработки решений может удлиниться по времени. **Возможности**⁹⁰: концентрация трудовых ресурсов на решении актуальной задачи. Привлечение свежих идей, экспертного мнения для реализации проекта. Придание публичности и открытости

⁸⁷ Согласно бюджетному законодательству заключение муниципального контракта возможно на весь период, на который утверждается местный бюджет (при наличии в этом периоде лимитов бюджетных обязательств на цели контракта), то есть более чем на один финансовый год. У Энска трёхлетний бюджет, поэтому для того, чтобы заинтересовать потенциального подрядчика перспективой, возможно выставить на аукцион трехлетний контракт. Кроме того, ремонт каждой магистрали может быть предметом отдельного контракта (для первого года реализации проекта — это обстоятельство имеет особое значение). Различные сочетания указанных возможностей определяют множество подходов к заключению контракта(ов) на капитальный ремонт дорог Энска.

⁸⁸ Тип стандартной стратегии. См Приложение 1.

⁸⁹ Риск — возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

⁹⁰ Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

проекту. **Бюджет**⁹¹: в пределах заработной платы сотрудников городской администрации. **Долговременные последствия**⁹² (горизонт прогноза: год-два): корректно и эффективно сформированная аукционная документация сформирует почву для успешной реализации проекта в полном объёме.

Решение 3. (P3A) по отношению к себе. Установить «режим ручного управления» процесса подготовки аукционной документации под жестким личным контролем. Регулярно проводить совещания для заслушивания результатов работы проектной команды, оценки ситуации в целом и оперативного выявления проблем, которые требуют реагирования со стороны мэра. Повысить требовательность к Дорожнику П.В. и его подчиненным за получение конкретных результатов. **Стратегия (и)**: растворение. **Риски**: уделение пристального внимания одной проблеме может повлечь ослабление работы по остальным направлениям деятельности (коих у мэра множество). **Возможности**: мэр сможет продемонстрировать, что способен качественно организовать свою работу и работу своих подчинённых для запуска в реализацию проекта. **Бюджет**: в пределах собственной заработной платы. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): мэр Иванов И.И. сможет и в будущем успешно претендовать на занимаемую должность.

Решение 4. (P4A) по отношению к руководителям ООО «Спецстройпроект», ООО «Ремдорстрой». Включить в муниципальный контракт положения о **Возможности** продления сроков выполнения работ и освобождении подрядчика от ответственности за неисполнение обязательств по контракту ввиду действия обстоятельств непреодолимой силы, в том числе погодноклиматических условий. **Стратегия (и)**: компромисс, сотрудничество. **Риски**: существует опасность невыполнения ремонтных работ в срок при неблагоприятных климатических условиях. **Возможности**: на аукцион для реализации муниципального контракта по капитальному ремонту дорог Энска придет ответственный подрядчик. **Бюджет**: в пределах заработной

⁹¹ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

⁹² Прогноз. К чему может привести такое решение.

платы сотрудников городской администрации. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): дороги Энска будут ремонтироваться добросовестным подрядчиком.

Решение 5. (Р5А) по отношению ко всем участникам дорожного движения (пешеходам, автомобилистам). Организовать широкое освещение в средствах массовой информации начала реализации проекта и изменений в организации движения в период проведения ремонтных работ предстоящим летом на двух магистралях города (с подробными инструкциями, как будет организован объезд ремонтируемых участков, куда будут перемещены остановки общественного транспорта и т.п.). **Стратегия:** сотрудничество, растворение. **Риски:** возможны не только положительные, но и негативные информационные сообщения и видеосюжеты относительно проекта. **Возможности:** придание публичности и открытости проекту и установление контакта с жителями города с самого начала его реализации. Специалисты пресс-службы администрации города и лояльные к местной власти СМИ сформируют позитивный информационный фон вокруг проекта. **Бюджет:** незначительный в рамках расходов местного бюджета на взаимодействие со СМИ. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): возможно жители оценят заботу местной власти о них и об успешной реализации проекта и сформируют позитивное отношение к проекту.

В части успешного проведения приемки выполненных работ

Решение 1. (Р1П) по отношению к руководителю отборочного конкурса в Министерстве транспорта РФ, руководству региона. В случае чрезмерно обильных и/или частых осадков предстоящим летом своевременно начать работу с руководством региона по согласованию вопроса о введении на территории Энска режима чрезвычайной ситуации (регионального или местного характера). Затем обращаться в Минтранс РФ и аргументировано доказывать, что полный объем ремонтных работ в текущем году не может быть выполнен из-за обстоятельств непреодолимой силы, и этот факт не может рассматриваться как основание для лишения муниципалитета права на получение

финансовой помощи в следующие два года. **Стратегия (и)**⁹³: растворение + уклонение. **Риски**⁹⁴: у подрядчика может возникнуть иждивенческое поведение: «Городская власть в любом случае будет «прикрывать» меня, чтобы самой не остаться без федеральных средств!». **Возможности**⁹⁵: привлечь для взаимодействия с Минтрансом РФ региональную власть. **Бюджет**⁹⁶: в пределах заработной платы мэра и сотрудников городской администрации. **Долговременные последствия**⁹⁷ (горизонт прогноза: год-два): город получит в будущем году следующую часть финансовой помощи на капитальный ремонт дорог.

Решение 2. (Р2П) по отношению к подрядчику (ООО «Спецстройпроект» или ООО «Ремдорстрой»). При очевидном цейтноте времени на ремонтные работы из-за капризов погоды контролировать и активно мотивировать (в рамках правового поля!) подрядчика на неукоснительное выполнение в срок в текущем году ремонтных работ, стоимостной объем которых соответствует средствам федерального бюджета. **Стратегия (и)**: компромисс. **Риски**: велик соблазн нарушения баланса между соблюдением сроков выполнения работ и обеспечением качества ремонта. Для переделки работ, выполненных с ненадлежащим качеством, потребуется дополнительное время. **Возможности**: есть возможность подтверждения факта освоения в текущем году федеральной финансовой помощи. Страховкой муниципалитета в обеспечении качества ремонта являются гарантийные обязательства подрядчика – переделка за свой счет работ, выполненных с ненадлежащим качеством (заключение государственного или муниципального контракта без гарантийных обязательств подрядчика – должностное преступление). **Бюджет**: в пределах заработной платы сотрудников городской администрации. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): при

⁹³ Тип стандартной стратегии. См Приложение 1.

⁹⁴ Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

⁹⁵ Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

⁹⁶ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

⁹⁷ Прогноз. К чему может привести такое решение.

рациональном использовании городской властью политики «кнута и пряника» в отношении подрядчика решается задача получения финансовой помощи в следующем году и качественного ремонта дорог.

Решение 3. (Р3П) по отношению к группе активных граждан. Пригласить представителей активных граждан Энска принять участие в поэтапной приемке работ по капитальному ремонту дорог города в качестве *официальных внешних независимых экспертов*⁹⁸ и разделить с мэром и администрацией города ответственность за использование предоставленного шанса получения городом крупной финансовой помощи. **Стратегия (и):** сотрудничество + растворение. **Риски:** Желаящие могут не появиться, так как критиковать чужую работу способны все, а взять ответственность на себя – единицы. **Возможности:** городская власть может сделать активных граждан своими сторонниками в реализации проекта. **Бюджет:** незначительный в рамках расходов местного бюджета (оплата работы внешних экспертов). **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): взаимоотношения местных властей и активных горожан станут конструктивными и пойдут на пользу реализации проекта.

Решение 4. (Р4П) по отношению к Строгих И.Е. Проводить экспертизу выполненных в текущем году работ по капитальному ремонту городских дорог поэтапно (как и предусмотрено планом-графиком) и с привлечением внешних независимых экспертов из числа активных граждан Энска. **Стратегия (и):** соперничество. **Риски:** экспертиза выполненных работ по капитальному ремонту может быть отрицательной. **Возможности:** Строгих И.Е. не является публичной персоной, а соответственно, авторитетным для населения города человеком. В присутствии внешних экспертов из числа жителей Энска у неё не будет соблазна демонстрировать излишнюю принципиальность. **Бюджет:** не имеет значения. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): в любом случае в текущем году ремонт двух городских магистралей будет проведен качественно.

⁹⁸ По Закону 44-ФЗ экспертом может быть физическое лицо, обладающее определенными специальными познаниями, опытом, квалификацией в области науки, техники, искусства или ремесла

Решение 5. (Р5П) по отношению к себе. Взять под жесткий личный контроль соблюдения плана-графика поэтапного выполнения и приемки ремонтных работ в текущем году. **Стратегия (и):** растворение. **Риски:** ослабление работы по остальным направлениям деятельности мэра. **Возможности:** мэр сможет продемонстрировать, что способен качественно организовать свою работу и работу своих подчинённых для успешного завершения проекта в текущем году. **Бюджет:** в пределах собственной заработной платы. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): мэр Иванов И.И. сможет и в будущем успешно претендовать на занимаемую должность.

Решение 6. (Р6П) по отношению к Дорожнику П.В. Требовательно относиться к работе Дорожника П.В. по обеспечению выполнения плана-графика ремонтных работ в текущем году, но оказывать ему наставническую помощь во взаимоотношениях с подрядчиком и Строгих И.Е., если Петр Владимирович начнет «пробуксовывать». **Стратегия (и):** сотрудничество + растворение. **Риски:** возможна некоторая напряженность во взаимоотношениях мэра и Дорожника П.В. (начальник постоянно контролирует своего подчиненного, статус у которого отнюдь не рядовой). **Возможности:** постоянная мотивация своего заместителя к эффективной работе. **Бюджет:** в пределах заработной платы мэра. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): мэр сохранит свою команду и отремонтирует городские дороги.

Решение 7. (Р7П) по отношению ко всем участникам дорожного движения (пешеходам, автомобилистам). Предложить жителям принять активное участие в контроле за качеством ремонта дорог. В этих целях создать на официальном сайте муниципального образования поддерживаемую в актуальном состоянии страницу, посвященную реализации проекта, и организовать прием обращений граждан (но не анонимных!) о фактах недобросовестного выполнения подрядчиком ремонтных работ. **Стратегия (и):** растворение. **Риски:** возможны критические комментарии горожан. **Возможности:** поддержание публичности и открытости проекта, что в интересах мэра и администрации города. Повышение уровня информированности граждан о реализации проекта. Получение дополнительной информации о ходе выполнения ремонтных работ.

Бюджет: незначительный. **Долговременные последствия** (горизонт прогноза: год-два): критика и негативное отношение к проекту со стороны горожан на фоне полной прозрачности его реализации должны угаснуть.

Ещё несколько фантазийных вариантов решений:

Решение Д1. Бетонная дорога со сваренная ушками. Часть дороги может построи министерство обороны, как стратегическую дорогу на случай войны или юбилейного парада⁹⁹ победы (скоро 75 лет победы). Дорога будет сделана как бетонка со сварными плитами + асфальтобетон, гравийная подушка. Федеральные структуры могут сами расходовать деньги (напрямую) **только в объекты федеральной собственности, которые стоят у них на балансе.** В любом городе России (за исключением лишь Москвы и Санкт-Петербурга) улично-дорожная сеть (а это по классификации улицы города) не принадлежит к федеральным объектам, но ...

Решение Д2. Можно использовать 75-летие как ещё один повод для получения муниципалитетом средств из федерального бюджета – событие значимое, патриотическое. Но в этом случае опять же будет конкурс среди муниципальных образований и соглашение о расходовании средств на каких-то условиях, то есть ситуация повторяется, как уже описанная в кейсе про деньги, выделенные Минтрансом.

Решение Д3. Часть дороги построи МЧС (пожары, нет дорог). Федеральные структуры могут сами расходовать деньги (напрямую) **только в объекты федеральной собственности, которые стоят у них на балансе.** В любом городе России (за исключением лишь Москвы и Санкт-Петербурга) улично-дорожная сеть (а это по классификации улицы города) не принадлежит к федеральным объектам. Если же речь идет о выделении каким-либо министерством своих средств региону или муниципалитету, то это означает конкурс среди последних и соглашение о расходовании

⁹⁹ Для проведения в городе военного парада с демонстрацией тяжелой военной техники надо, чтобы в городе или хотя бы рядом с ним (не более 500 км) дислоцировалась военная часть. Для азиатской части России сейчас это утопия. Пример, в Томске на 9 мая перестали проходить военные парады с техникой, когда расформировали Военное училище связи и Военно-медицинский институт.

средств на каких-то условиях, то есть ситуация, описанная в кейсе (деньги выделены Минтрансом).

Решение Д4. Городская иммиграция для отъехавших из Украины и Средней Азии. Создать Агентства по канализации приезжих, чтобы кадровые ручки текли куда надо. Давать вид на жительство и наводнить город новыми жителями. Дорогу надо строить вручную - это работа для людей, это дешево, это канализация недовольства граждан.

Решение Д5. Дорога - драйвер экономики. Надо понять - дорога проходит где, через что. Кто заинтересован и может заплатить, кого можно снести, ссылаясь на санитарные нормы и «красные линии»?

Решение Д6. Сказочная стратегия из сюжета «Королевская дорога». Покупать в начале гравий по цене золота. Все бросят работу в сельском хозяйстве и станут заниматься только гравием, убив совсем своё сельское хозяйство. А потом заявить, что гравий больше не нужен. Тогда люди будут работать на постройке дороги за еду. Ужас, не этично, но такая практика, к сожалению, существует.

Решение Д7. Может быть лучше (дешевле) построить объездную дорогу?

Решение Д8. Существует целый веер стратегий не прямых действий «чужими руками». Например, «стегнуть и активизировать функционеров», на пример, из ОНФ¹⁰⁰.

Решение Д9. Подумать про государственно-частное партнерство (провести аукционы, разбить на участки, продать собственникам), про контракты жизненного цикла.

Решение Д10. Повысить для последующей продажи (для накопления инвестиционных денег) стоимость земской собственности (недвижимости), вообще и конкретно рядом с дорогой.

Решение Д11. Шутка. Инвестиционное. «Продать свой собственный пятый роскошный особняк с обширным участком и построить на вырученные деньги дорогу, раз иду на следующий срок».

Решение Д12. Шутка. Или не шутка? «Много жалоб от жителей на эту автодорогу? Давайте сделаем вместо неё парк или пешеходную зону-променад?».

¹⁰⁰ Проект «Дорожная инспекция / Карта убитых дорог» - https://onf.ru/project_docs/46329/

Обсуждение принятых решений

В данном исследовательском кейс-стади в формате кейкис приведено 26 решений, которые сведены в таблице 39, плюс ещё 12 решений описаны россыпью без проработки. Решения мэра преимущественно ориентированы на стратегию растворение проблемы, 10 решений, во вторую очередь на «сотрудничество», и «сотрудничество + соперничество», соответственно 5 и 4 решений. Не для каждого актора кейкиса предложено хотя бы одно решение, что свидетельствует о том, что не все акторы значимы для мэра, для решения заявленной проблемной ситуации. Может-быть их надо убрать из визуальной концептуальной модели ситуации, отраженной на рисунке 45, а может-быть они существенны, но не учтены, что обязательно приведет к ошибочным решениям или их драматическому отсутствию.

В таблице 34 - 176 ячеек, обозначающих типы решений относительно персонажей или групп. Заполнено только 22 ячейки, предложено 26 решений. $176 - 22 = 154$. Матрица решений мэра - скорее почти пуста.

Решение Д5 - самое простое и быстрое для реализации силами городской администрации, но не единственно возможное.

Полезно сравнить предложенные решения (поля решений Р1А-Р5Ф, Р1П-Р7П, Д1-Д12) с заявленными предпочтениями Ивана Ивановича, с его целями (табл. 34) и ценностями. Вызывают некоторый когнитивный диссонанс решения Д4, Д7, Д11 и Д12. Что потребует либо уточнения предпочтений актора, либо удаление этих решений, как неадекватных заявленным предпочтениям актора.

Таблица 34. Итоговая матрица решений мэра города Энска.
Рефлексия и оценка акцентуаций предложенных решений.

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений):	
	Сотрудничество	Сотрудничество +Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ Уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс (Микс)		
Руководство региона	P1 А					P1 П							2
Мэр							P3А, P5П						2
Дорожник П.В.		P2 А					P2А	P6 П					3
Проектная команда		P2 А					P2А						2
Руководитель конкурса	P1 А					P1 П							2
Руководитель ООО «Спецстройп роек»	P4 А										P4 А, P2 П		3
Группа активных граждан		P2 А					P2А	P3 П					3
Пешеходы	P5 А						P5А, P7П						3
Автомобилис ты	P5 А						P5А, P7П						3
Строгих И.Е.			P4 П										1
Петров В.В.		P2 А					P2А						2
Бизнес- сообщество (ГЧП)													0
Министерств о обороны													0
Минобр													0
МЧС													0

Результаты												0
Итого (решений):	5	4	1	0	0	2	10	2	0	0	2	26

Обозначения: символы P1A, P2A ... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решениях относительно данного персонажа. Ячейки таблицы I2, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы. Ячейки залитые оранжевым и желтым цветами означают степень приоритетности решения по стратегии и по актору данной проблемной ситуации.

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Заключение

Представленный кейс-стади в формате кейкис - попытка визуальной и вербальной концептуализации сложной многоуровневой весьма нетривиальной управленческой проблемной ситуации, близкой и очень актуальной для большинства государственных и муниципальных руководителей. В каждой конкретной ситуации, привязанной к конкретной уникальной территории РФ, набор предлагаемых менеджментом решений-мероприятий будет разным и, достаточно часто, уникальным. Важно, для ответственного руководителя, при помощи примененных в статье инструментов системно охватить обширный круг решаемых им проблем и проблематик. Их круг большой, но не бесконечный! Выявив и проанализировав, ключевые затруднения, оценив имеющиеся и доступные ресурсы, выделив и распределив делегируемые полномочия, он вполне в состоянии обеспечить устойчивый рост доверенных ему территорий. На исследовательский вопрос, заданный в заголовке кейкиса: «Может ли мэр организовать качественный ремонт дорог и не остаться в дураках?» ответ – да, это возможно.

Может ли муниципальный чиновник быть стратегом, учитывающим инфраструктурные особенности бизнес-среды?

Аннотация. Описана сложившаяся в городском округе драматическая управленческая ситуация неэффективного использования муниципальных активов для динамичного развития территории. Авторами сформулированы проблемные поля для ключевых акторов. Для заместителя главы администрации городского округа предложено несколько спорных альтернативных вариантов решения актуальной для него проблемы. Кейс может быть использован в учебной дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений».

Ключевые слова: развитие муниципального образования, стратегирование, планирование, администрация городского округа, интересы бизнес-структур, монополия, девелопмент, инвесторы, карьерный рост муниципального чиновника, бизнес-мышление.

Внутренняя среда. Объект исследования

Тюбин Петр Петрович, 55 лет, удачно женат, есть дети и внуки. Работает в должности заместителя главы администрации по капитальному строительству городского округа, на которую перевелся с позиции начальника Управления капитального строительства вышеупомянутого городского округа (муниципального образования), в котором родился и вырос. Добросовестный и исполнительный Петр Петрович свою работу в целом знает. Для него нынешняя должность – заслуженное карьерное продвижение лояльного чиновника, логичное расширение профессиональных полномочий. Тем более, что основная деятельность его всегда была связана с работой в администрации данного муниципального образования.

В городском округе Петр Петрович имеет в профессиональных кругах определенный авторитет и в состоянии решать ряд проблем. В зону ответственности Петра Петровича входит курирование Управления капитального строительства городской территории, которое готовит и проводит согласование размещения тех или иных объектов на территории города. Управление определяет режим использования земельных участков, для которых изначально сроки проектирования и строительства конкретных объектов были определены. Задача Петра Петровича – осуществлять (весь период) контрольные функции по графикам строительства; при необходимости корректировать процессы

строительства и сдачи объектов Государственной комиссии. Глава администрации муниципального образования вменил Петру Петровичу обязанности: инициировать вопросы досудебного разрешения хозяйственных споров участников строительного процесса (из-за обилия незавершенного строительства в округе); курировать вопросы, касающиеся соблюдения сроков строительства объектов и мониторинг качества выполнения строительно-монтажных работ.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Несколько лет назад Ложкин Иван Иванович, глава администрации муниципалитета, учитывая личную преданность и давние дружеские отношения с Тюбиным Петром Петровичем, пригласил его, как вполне компетентного специалиста, на должность своего заместителя. Благо, будущие подчиненные для него - вполне доверенные и знакомые люди. Тюбин и Ложкин, среди управленцев муниципальной территорией – единственные представители «старой гвардии советского формата».

Городской округ, в администрации которого работает Петр Петрович – территория, привлекательная для инвестиций и имеет, по оценкам независимого экспертного сообщества, значительный потенциал для собственного и областного социально-экономического развития.

Орлов Александр Александрович, губернатор области, имеет значительное влияние на руководство городского округа и делает на него «ставку» в своих долговременных стратегиях. Однако, благостные отношения омрачаются фактом наличия незавершенных объектов городского строительства, включая жилье и социальную инфраструктуру, которые давно негативно влияют на экономику муниципального образования, а перспективы их дальнейшей судьбы весьма туманны и неоднозначны.

Причин для образования и накопления проблем с объектами незавершённого строительства было предостаточно: финансовая несостоятельность участников строительного процесса, неподтвержденная правопреемственность новых собственников по отношению к объектам «недостроя», устаревшая конструкторская документация для объектов, аварийное техническое состояние самих объектов и так далее.

Официальные статистические показатели экономической деятельности городского округа по показателям ввода в строй объектов

и освоения капитальных вложений, которые потом «стекаются» в министерство строительства области и территориальный орган Федеральной службы государственной статистики, фиксируют главную причину обилия недостроенных объектов - отсутствие должной инициативы у Администрации городского округа, неадекватность давным-давно написанных нормативных документов новым экономическим реалиям, неповоротливость управленческого аппарата и недостаточность инструментов, имеющихся у исполнителей, для выполнения заявленных строительных задач.

По факту, Тюбин П.П. имел и имеет необходимые должностные полномочия для выработки и реализации необходимых административных управленческих решений. Сравнительный экспертный анализ показателей конкурентности развития аналогичных городских территорий региона показал, что неисполнение заместителем Главы администрации по капитальному строительству своих полномочий - следствие отсутствия у него масштабного мышления. Он не умеет взаимовыгодно сочетать интересы Администрации городского округа с интересами местного бизнес-сообщества, включая девелоперские и строительные компании.

Кун Федор Федорович, депутат муниципального образования, руководитель и совладелец крупных строительных и производственных предприятий, торговых компаний на территории городского округа, имеет возможность оказывать значимое влияние на экономику городского округа. Его бизнес-структуры не имеет значимых конкурентов на городских торговых рынках. Монопольное право, как объективная экономическая реальность, присутствует в деятельности всего бизнеса Федора Федоровича и его компаньонов, которые активно реализуют стратегию развития группы своих компаний.

Кун Ф.Ф. видит нераскрытый потенциал своего участия по ряду направлений социально-экономического развития округа. Отсутствие продуктивного диалога с действующим заместителем Главы администрации по капитальному строительству, заставляют Федора Федоровича (ФФ) искать ресурсы регионально-административного и иного свойства для запуска процесса замещения-смещения заместителя главы. Можно сформировать позиции: глава городского округа – «заменить ПП на ФФ»; чиновники из Правительства области – «сместить ПП».

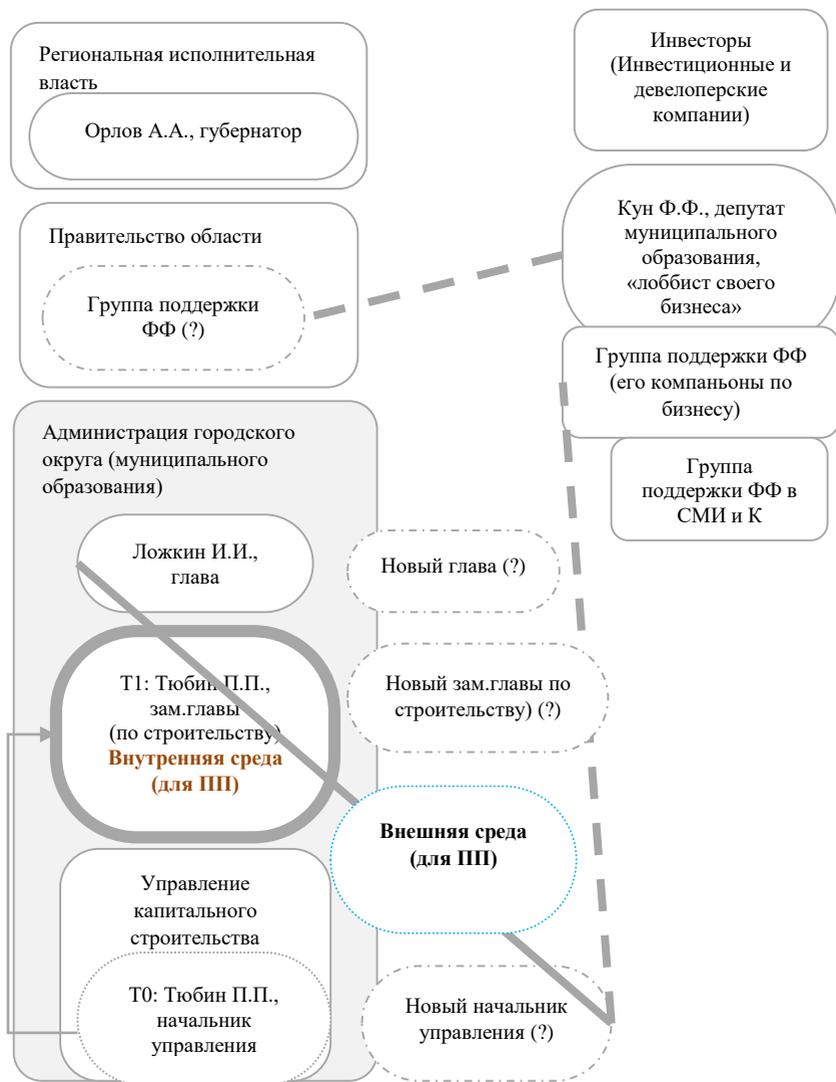


Рисунок 46. Ситуация, которая сложилась в городском округе вокруг Петра Петровича (на момент времени Т1).

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Вокруг Куна сформировалась группа общественных деятелей, активно использующих информационные интернет-ресурсы и SMM (Social Media Marketing). В итоге, значимые события, в которых принимает участие ФФ и его окружение тут же становятся достоянием общественности.

Руководство региона настоятельно требует от городской администрации решить проблему незавершенного строительства, усилить внимание к созданию дополнительных инвестиционных площадок на территории округа. Губернатор информирован о наличии местных инвестиционных ресурсов (деньги инвестиционных и девелоперских компаний) для реализации требуемых задач.

С некоторого времени, Ложкин И.И., очень лояльный руководителю региона, стал замечать стратегические ошибки своего заместителя, его принципиальную неспособность к созданию адекватной рыночной среды с учетом интересов инвесторов, что губительно для полноценного социально-экономического развития доверенной ему территории. Иван Иванович подозревает, что в составе Правительстве области есть люди, поддерживающие необходимые лоббистским кругам, покровительствующим бизнесу ФФ, кадровое решение о замене заместителя главы администрации по капитальному строительству. Иван Иванович предполагает, что назначение ему нового заместителя только вопрос времени. Сегодня его мучают два вопроса (пока без ответов): «Есть ли у меня кредит доверия у Губернатора области?» и «Не означает ли начало открытой агрессии против меня самого факт замены прежнего моего назначенца на назначенца нового чужого?»

Поле проблем (то, чего нет или не получается, противоречия):
для губернатора области: «снижение показателей социально-экономического развития региона (в частности, городского округа) вместо желательного повышения, вероятно, вызовет конфликт, который потребует моего личного участия, что не желательно».

для главы администрации городского округа: «снижение кредита доверия со стороны губернатора и избирателей округа может привести к моей отставке, очень нежелательной для меня; пассивные действия ПП, зам. главы, объективно мешают мне и другим моим замам решать задачи социально-экономического развития городского округа».

для ПП, зам. главы администрации (по капитальному строительству): «Я чувствую, что мои обычные рутинные действия

управленца мешают руководству города решать их профессиональные задачи по социально-экономическому развитию города, но что мне поменять в своем профессиональном поведении, что конкретно сделать, какой применить управленческий подход, чтобы исправить драматичную ситуацию, не понимаю. Скандал может быть раздут сверх меры в средствах массовой информации и коммуникации (СМИ и К), что не очень желательно для администрации городского округа». Кун Ф. Ф. может при помощи лояльных к нему СМИиК устроить скандал на федеральном уровне и назначить «козлом отпущения» меня (ПП), а то и Ложкина И.И., выставив нас непрофессионалами».

для инвесторов (инвестиционные и девелоперские компании): «инвестировать, чтобы заработать, хочется, а существующая инвестиционная среда к этому не располагает, т.к. отсутствуют ... и присутствуют ..., необходимые для успеха».

Выбранная проблема (для Петра Петровича): «я чувствую, что мои обычные рутинные действия управленца мешают руководству города решать их профессиональные задачи по социально-экономическому развитию города, но что мне поменять в своем профессиональном поведении, что конкретно сделать, какой применить управленческий подход, чтобы исправить драматичную ситуацию, не понимаю.

Поле задач (для Петра Петровича): организовать и реализовать систему поддержки управленческих решений в области развития рынка девелопмента, в том числе с реализацией мультипликационного эффекта; сохранить доверие руководства к себе; сохранить свою должность при выполнении задач, поставленных прямым и непосредственным руководством; необходимо укрепить свою позицию во внешнем конфликте с представителями бизнес-сообщества; минимизировать неизбежные стрессы и сохранить себе здоровье.

Выбранная задача (для Петра Петровича): организовать и реализовать систему поддержки управленческих решений в области развития рынка девелопмента в муниципальном округе, в том числе с реализацией мультипликационного эффекта¹⁰¹.

Предпочтения Петра Петровича, немолодого руководителя в стадии возможного драматического завершения карьеры. Каждый шаг ПП

¹⁰¹ Мультипликационный эффект поддержки одной отрасли приводит к развитию и других отраслей. Пример, построили торговый центр - дали экономическое развитие другим бизнес-структурам (торговля – торговые компании, эксплуатация здания - Управляющие компании, риелторы - сдача площадей в аренду и т.д.).

может определить его будущее, он готов при необходимости поступаться принципами ради достижения значимого результата. **Ценности ПП**: пребывание в должности значимого руководителя (высоко статусного чиновника), что обеспечит безбедное существование и спокойное будущее ему и его семье, чтобы управлять, принимать решения, решать судьбы граждан, подчиненных и зависимых от него людей, находиться в центре событий. **Цели**, значимые для ПП, приведены в таблице 35.

Таблица 35. Цели, значимые для Петра Петровича.

Динамика цели \ Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений. Деятельность
Смена идентичности ¹⁰²		103			104			105
Существенное увеличение								
Увеличение				106	107	108		
Сохранение					109 110	111		
Снижение	112							
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Варианты решений Петра Петровича, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

¹⁰² Смена идентичности субъекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

¹⁰³ Проявляется в территориальном распространении полномочий ПП как официального лица.

¹⁰⁴ Проявляется для ПП в занятии качественно другой должности.

¹⁰⁵ Решить и успешно отчитаться перед руководством о решении злободневной задачи развития капитального строительства как стратегического направления в деятельности Городского округа.

¹⁰⁶ Проявляется в увеличении дохода Петра Петровича.

¹⁰⁷ Проявляется в продолжении карьерного роста Петра Петровича. Получить повышение.

¹⁰⁸ Проявляется во внешней оценке профессиональных, служебных и личностных качеств Петра Петровича, в частности в СМИиК.

¹⁰⁹ Сохранение рабочего коллектива Управления.

¹¹⁰ Подтвердить собственный текущий социальный статус.

¹¹¹ Сохранить репутацию специалиста и грамотного руководителя.

¹¹² Минимизировать время, затраченное на решение проблемы и связанных с ней задач.

Решение 1. Попытаться неформально договориться с инвесторами, предоставив им какие-то дополнительные коммерческие возможности, но понудив сохранять лояльность к себе и городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери должности; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** размер отступных «контрактов», предлагаемых бизнес-сообществом. Может выражаться в различных формах и размерах, поскольку носит неофициальный характер. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом во времени проблемы открытого недоверия. Как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», возникнет некоторая зависимость Петра Петровича от бизнес-сообщества, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 2. Попытаться неформально договориться с Главой администрации городского округа о возможных «отступных» со своей стороны и неких гарантиях дальнейшей комфортной работы в Аппарате администрации округа с аналогичными полномочиями по текущей занимаемой должности, тем самым понудив сохранять лояльность к себе со стороны всей городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери доверия, но гарантии дальнейшего трудоустройства; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** мало затратный, возможна потеря собственного имиджа. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. Как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», некоторая зависимость Петра Петровича от решения действующего главы администрации, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 3. Попытаться неформально договориться с главой администрации городского округа о возможной его поддержке и неких необходимых преференциях по дальнейшей комфортной работе Петра Петровича, но уже в Аппарате Правительства области с определенными

полномочиями в новой должности, тем самым понудив сохранять лояльность к сложившейся ситуации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери доверия, но гарантии дальнейшего трудоустройства; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами и чиновниками из Правительства области. **Бюджет:** мало затратный, возможная потеря собственного имиджа. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. Как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», некоторая зависимость Петра Петровича от решений уже действующих руководителей Правительства региона, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 4. Попытаться неформально договориться с инвесторами, которые предоставят ему какие-то дополнительные коммерческие возможности, т.е. руководящую позицию в бизнес-структурах Федора Федоровича, но понудив сохранять лояльность к себе и городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери должности и доходного места работы в принципе; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** размер отступных «контрактов», предлагаемых бизнес-сообществом. Может выражаться в различных формах и размерах, поскольку носит неофициальный характер, но тем не менее, будет иметь конкретную затратную составляющую. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. Возникает зависимость Петра Петровича от бизнес-сообщества.

Решение 5. Создать видимость активной деятельности перед начальством, вместе с тем не предпринимая никаких реальных компетентных действий по решению проблемы, со своей стороны. Постараться на реальные действия подтолкнуть начальство, включая подготовку и издание городским руководством неправомερных распоряжений по реализации ряда решений в отношении застройщиков и подрядчиков строительных объектов. При этом в официальных

ситуациях выражать готовность и усердие по решению ситуации, ссылаясь на неработающие нормативно-правовые акты и несознательных участников процесса, а в неофициальных давать понять, как всем заинтересованным бизнес-структурам Петр Петрович рад бы им помочь и всецело на их стороне, но вот начальство требует... **Риски:** у начальства все-таки закончится терпение и Петр Петрович может лишиться своего места; полная потеря репутации эффективного служащего «старого формата», не умеющего решать поставленные задачи. **Возможности:** на острие конфликта вывести руководство и представителей бизнес-элиты, самому оставшись в тени; в случае успешного манипулирования и маневрирования можно сохранить со всеми хорошие отношения; за неудачи будет отвечать руководство, подписывавшее неправомочные документы либо неправильные решения. **Бюджет:** не имеет существенного значения. **Долговременные последствия:** развитие рынка деvelopeмента может быть заторможено. В случае успеха репутационный эффект для Петра Петровича будет минимальным: выведя на первые роли всецело руководство, оставшись в тени, Петр Петрович не сможет получить максимальный уровень одобрения от руководства, что, в итоге, может негативно сказаться на карьере.

Выбранное решение: первое, оно соединяет легальный формат решения вопроса, что повышает безопасность действия Петра Петровича и, вместе с тем, дает возможность ускорить процесс с помощью переговорной составляющей.

Способы контроля реализации выбранного решения: **метрика структурная** - выполнение стоящей задачи, а именно ликвидация образовавшихся организационно-управленческих проблем; **метрика финансовая** - минимизация возможных затрат на решение вопроса; **метрика отношений** - положительная оценка действий со стороны руководства; **метрика правоотношений** - отсутствие нарушений земельного и гражданского законодательства.

В таблице 29 сегментированы представленные выше пять решений.

Таблица 36. Итоговая матрица решений Петра Петровича
(акцентуация его решений)

Персонаж или группа	Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий										Итого (решений)	
	Сотрудничество	Сотрудничество + соперничество	Соперничество	Соперничество + уклонение	Уклонение	Растворение + уклонение	Растворение	Сотрудничество + растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + растворение		Компромисс
Ложкин И.И., глава администрации городского округа	P1, P3	P3, P5							P2			5
Орлов А.А., губернатор региона		P5										1
Кун Ф.Ф., депутат	P4				P5						P4	3
Инвесторы. Инвестиционные и девелоперские компании	P4				P5						P1, P4	4
Группа поддержки ФФ в Правительстве области												0
Группа поддержки ФФ (компаньоны)												0
Группа поддержки ФФ в СМИиК												0
...												0
Итого (число решений)	4	3	0	0	2	0	0	0	1	0	3	13

Обозначения: символы P1, P2 ... в ячейке таблицы – первое, второе ... решения касаются данного персонажа. Пустые ячейки в таблице 2 - это решения не были продуманы и предложены.

Выводы, сделанные по таблице 36: Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий у Петра Петровича проработаны только пять: «сотрудничество», «сотрудничество+ соперничество», «компромисс», «уклонение» и «сотрудничество+ уклонение». Решения, преимущественно неформальные, направлены только на четырех

персонажей, преимущественно – на Ивана Ивановича и инвесторов, в меньшей степени на Федора Федоровича и губернатора. Возможно это ошибки. Есть большие сомнения в успехе Петра Петровича как специалиста, способного использовать широкий диапазон управленческих решений и действий, сочетающих экономические, правовые, социальные, психологические аспекты. Прогноз: вероятность сохранения ПП в должности заместителя главы очень низкая.

Заключение

На исследовательский вопрос, заданный в заголовке статьи «Может ли муниципальный чиновник быть стратегом, учитывающим инфраструктурные особенности бизнес-среды?», ответ – положительный. Да, может, но это потребует от него высокого профессионализма; осознанных гражданских и личностных ценностей; прописанных и согласованных целей изменений, желаемых для социума; проработанного (лично и в команде) инструментария выработки и реализации принятых взаимовыгодных синергетических решений о развитии.

«Проблема бездомных собак»: собаки – сыты, а люди - целы

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает актуальную российскую практику, касающуюся бездомных собак в городских поселениях. Образы участников проблемной ситуации – собирательные. Данный кейкис – учебно-исследовательский материал, который можно использовать в блоке дисциплин по тематике «Государственное и муниципальное управление». Имена людей, название должностей и организаций фантазийные. Предложено несколько вариантов (полей) решений (от лица главы муниципального образования) затруднений, возникших при учете интересов нескольких десятков социальных групп и организаций. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения, относительно приемлемые для большинства участников коллизии, существуют.

Ключевые слова: муниципальное образование, бездомные собаки, постоянное и сменное население, безнадзорные животные, федеральный, областной и муниципальный бюджеты.

Внутренняя среда. Объект/субъект исследования

Молодой глава муниципального образования (МО) Василий Головатов (30 лет) на территории которого находится академгородок одного из федеральных ВУЗов, избран в прошлом году. Василий окончил местный ВУЗ, поступил в аспирантуру, обратил на себя внимание руководства ВУЗа и при его активной поддержке был избран главой муниципального образования. В таблице 37 приведен фрагмент продуктовой матрицы Василия Головатова в качестве главы муниципального образования (МО).

Таблица 37. Фрагмент продуктовой матрицы Василия Головатова

Основные виды деятельности главы МО	ЦА или ЦС ¹¹³	Продукты, производимые Василием Головатовым		
		Товар ¹¹⁴	Работа ¹¹⁵	Услуга ¹¹⁶
...

¹¹³ ЦА или ЦС – целевая аудитория или целевой сегмент, для которых осуществляется данная деятельность.

¹¹⁴ Товар как материальный объект, выставленный продавцом на продажу и имеющий гарантийный срок годности.

¹¹⁵ Работа – деятельность продавца, которая заканчивается предоставлением покупателю товара в виде материального объекта (товара), который имеет гарантийный срок годности

¹¹⁶ Услуга – деятельность продавца, которая не подразумевает предоставление покупателю товара в виде материального объекта (товара).

Организация обеспечения комфортного и безопасного проживания на территории муниципального образования	Постоянно е и сменное население МО	Принятые административные решения	Организованные и проведенные мероприятия, завершающиеся созданием материальных ценностей для населения	Сопровождение принятых решений
...

Суть бизнес-модели для выбранного вида деятельности (за счёт чего происходит ресурсное приращение для главы муниципального образования): Глава МО качественно выполняет возложенные на него обязательства, создавая востребованные материальные ценности для населения, а население голосует за него на очередных выборах и не демонстрирует в той или иной форме деструктивный социальный протест и нелояльность.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

В настоящее время в Российской Федерации нет закона о безнадзорных животных.

Органы государственной власти и местного самоуправления пользуются «Инструкцией по отлову, содержанию и использованию безнадзорных собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР» и «Правилами содержания собак и кошек в городах и других населённых пунктах РСФСР», утверждённых Министерствами жилищно-коммунального хозяйства, сельского хозяйства, здравоохранения, юстиции РСФСР и Роспотребсоюзом в 1981 году. Есть практика разработки собственной нормативной правовой базы в субъектах Российской Федерации.

Законом «Среднерусской» области от 2014 года «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями области по организации проведения на территории области мероприятий по предупреждению и ликвидации болезней животных, их лечению, защите населения от болезней, общих для человека и животных, в части организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории области» органам местного самоуправления переданы полномочия по организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории области.

В соответствии с данным Законом органы местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий обязаны:

- осуществлять организацию отлова и содержания безнадзорных животных в пределах, выделенных для этих целей финансовых средств (ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение переданных полномочий установлена данным Законом);
- определять должностных лиц, уполномоченных осуществлять переданные полномочия.

В соответствии с Законом «Среднерусской» области 2005 года «О наделении муниципальных образований статусом городского округа, муниципального района, городского поселения, сельского поселения и установлении границ муниципальных образований в области» отдельными государственными полномочиями области по организации проведения на территории области мероприятий по предупреждению и ликвидации болезней животных, их лечению, защите населения от болезней, общих для человека и животных, в части организации отлова и содержания безнадзорных животных на территории «Среднерусской» области наделены только муниципальные образования, имеющие статус городского округа, муниципального района, городского поселения.

Федеральным законом от 30 марта 2015 года №64-ФЗ в статьи 14.1 и 16.1 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» внесены изменения, согласно которым органы МСУ вправе осуществлять мероприятия по отлову и содержанию безнадзорных животных, обитающих на территории поселения, городского округа.

В соответствии с Законом «Среднерусской» области 2016 года «Об областном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» органам МСУ предусмотрена субвенция из областного бюджета на отлов и содержание безнадзорных животных на территории области. На осуществление мероприятий в части организации отлова и содержания безнадзорных животных муниципальному образованию «Ивановский муниципальный район» на территории которого располагается сельское поселение и академгородок распределена субвенция в сумме 13 тыс. рублей.

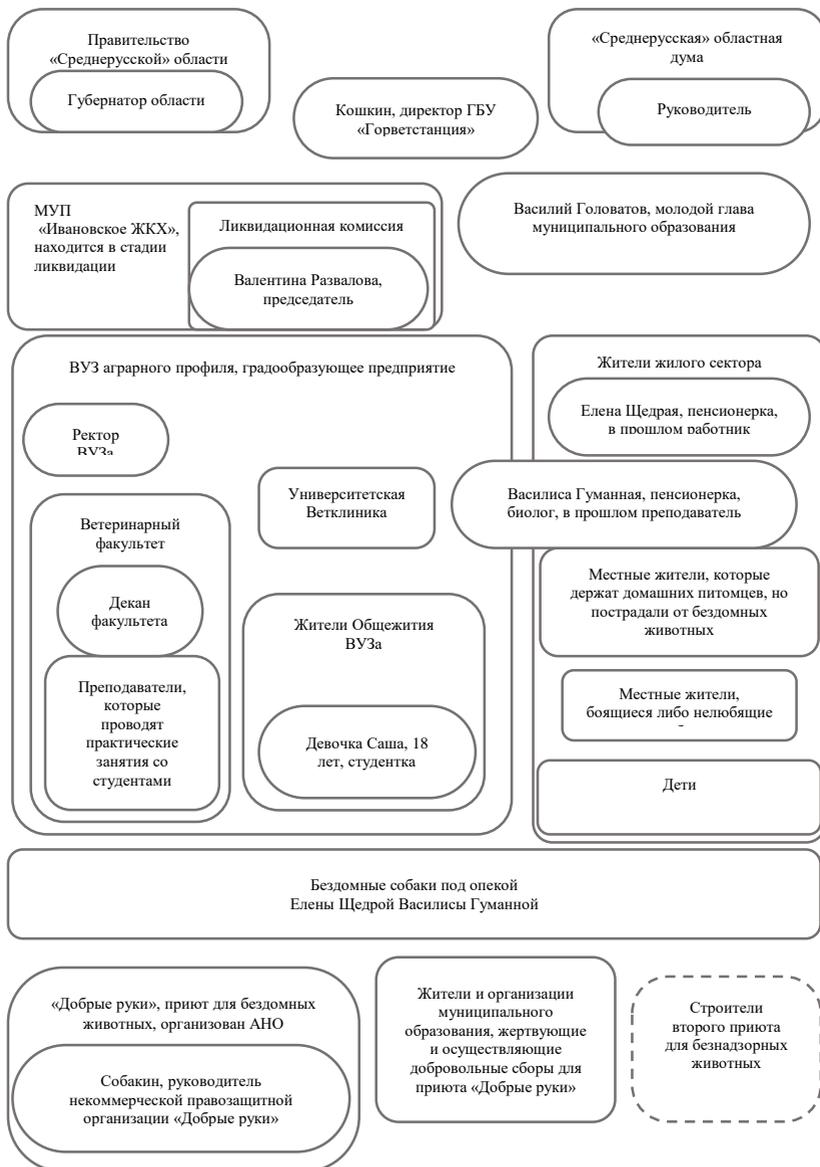


Рисунок 47. Схема ситуации для Василия Головатова, молодого главы муниципального образования.

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Организацией, уполномоченной осуществлять переданные полномочия по отлову и содержанию безнадзорных животных на территории Ивановского района определено МУП «Ивановское ЖКХ», находящееся в состоянии ликвидации.

В 2016 году, согласно договору, этому предприятию на выполнение мероприятий по отлову, временному содержанию и необходимым ветеринарным процедурам была выделена субвенция в размере 2000 руб., - данной суммы хватило для выполнения мероприятий в отношении 5 (пяти) собак.

Единственный пункт временной передержки, ветеринарного обслуживания бездомных животных, где производится передержка отловленных бродячих собак и кошек до 10 дней находится в областном центре (ГБУ «Среднерусской» области «Горветстанция». После осмотра ветврачом каждое животное стерилизуется (кастрируется), обрабатывается против паразитарных болезней, вакцинируется против бешенства, биркуется и возвращается в прежнее место обитания.

Всего за 2016 год в «Среднерусской» области было отловлено и доставлено в пункт стерилизации и временного содержания безнадзорных животных областного центра 192 собаки.

Кроме пункта временной передержки на всю область действует один «Приют для бездомных животных «Добрые руки», организованный автономной некоммерческой организацией. Приют рассчитан на 150 собак, в настоящее время в нём содержится 189 собак. Их содержание осуществляется на пожертвования и добровольные сборы.

Планируется строительство второго приюта для безнадзорных животных, однако дело затягивается из-за нерешённого вопроса о выделении земельного участка для его размещения.

Муниципальное образование, возглавляемое В. Головатовым, расположено сравнительно недалеко от областного центра.

Общая численность населения муниципального образования составляет около 10 тыс. человек. Местные жители не превышают 2,5 тыс., остальное приходится на временно проживающих студентов академгородка.

ВУЗ аграрного профиля - градообразующее предприятие для муниципального образования. В его структуре есть ветеринарный

факультет, представители которого частенько отлавливают бездомных собак для практических занятий со студентами.

Ректор ВУЗа, запретил выгул собак на территории студенческого городка, требует от Василия Головатого решить вопрос с бездомными собаками.

Председатель ликвидационной комиссии МУП «Ивановское ЖКХ» Валентина Развалова обеспечивает исполнение договора, исходя из норматива расходов на одно животное. Инициативы не проявляет. Её всё устраивает.

Руководитель некоммерческой правозащитной организации «Добрые руки» Собакин. Содержит приют на частные пожертвования. Возможности увеличить перегруженный приют нет. Стеснён в средствах. Площадь земельного участка не позволяет расширять приют.

Директор ГБУ «Горветстанция» Кошкин. Обеспечивает необходимые ветеринарные мероприятия в соответствии с законом о ветеринарии, проводит прививку всех доставляемых собак вакциной от бешенства. Возможности центра передержки позволяют обслуживать большее количество животных.

Девочка Саша (18 лет) поступила в 2016 году на экономический факультет и проживает в общежитии. В детстве её искусила бездомная собака, с тех пор Саша боится оказываться один на один с собаками на улице.

Местная жительница Василиса Гуманная, пенсионерка, биолог, в прошлом преподаватель, любит собак. Тратит часть пенсии на корм для животных, содержит несколько собак дома и приспособила старенький гараж для бездомных щенных сук. После того как собака оценится, уничтожает щенков ещё слепыми, а собак из личных сбережений стерилизует в университетской ветклинике. Является постоянным объектом нападок со стороны местных жителей, боящихся либо не любящих собак. Неоднократно Василию Головатому приходили жалобы на неё с просьбой и требованием уничтожить собак Василисы.

Местная жительница Елена Щедрая, пенсионерка, в прошлом работник торговли. Работала на местном рынке, одинокая женщина. Все свои деньги тратит на корм для бездомных собак, которые собираются в стаю рядом с её домом и целыми днями ожидают свою

покровительницу. Также является объектом постоянных жалоб со стороны местных жителей.

Местные жители, имеющие детей, которые боятся собак. Местные жители, которые держат домашних питомцев, неоднократно страдали от агрессии бездомных животных.

Местные жители, которые любят собак, но не имеют возможности держать их дома, поэтому готовы заботиться о безнадзорных собаках. Не одобряют негуманное отношение к животным и призывы к их уничтожению.

Студенты факультета ветеринарной медицины не могут быть допущены к выполнению операций по стерилизации (кастрации) собак т.к. не имеют диплома ветеринарного врача и могут только лишь наблюдать и помогать.

Общежития ВУЗа располагаются рядом с жилым сектором.

Несколько раз на территории сельского поселения были зафиксированы случаи целенаправленного и злонамеренного отравления собак недоброжелателями.

Поле проблем¹¹⁷ с точки зрения:

Василия Головатова, молодого главы муниципального образования

- Надо оградить местных жителей и студентов от нападения бродячих собак, но как?
- Желательно привлечь на законных основаниях преподавателей и студентов ветфакультета университета к решению проблемы стерилизации бродячих собак, но не понятно, что для этого надо предпринять.
- Территории для выгула домашних животных должны быть, но их нет.
- Очень нужен свой пункт передержки для бездомных животных, но его нет.

¹¹⁷ **Проблема**, которую Вы диагностируете на примере сложившейся системы отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Размер формулировки - не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица принимающего решения.

Валентины Разваловой, председателя Ликвидационной комиссии МУП «Ивановское ЖКХ»

- Надо организовать отлов и ветеринарную обработку собак при неадекватно малом (очень малом) финансировании.
- Частые жалобы населения на её недостаточную работу по организации отлова животных вызывают у неё раздражение и внутреннее неудовольствие.

Ректора градообразующего аграрного ВУЗа

- Безопасность студентов и преподавателей на территории студенческого городка должна быть обеспечена, но, по факту, это не так.
- Собаки (в том числе и бездомные) бегают по газонам, разносят мусор (а может быть и заразу), портят внешний вид академгородка.
- Главе муниципального образования можно было бы помочь в решении ветеринарных проблем с безнадзорными животными силами преподавателей и студентов ветфакультета, но нет подобной административной практики; как, не «подставляясь», это сделать?

Декана Ветеринарного факультета

- Преподаватели не хотят выполнять мероприятия по стерилизации и вакцинации бездомных животных и не хотят привлекать к этим мероприятиям студентов.
- Непонятно, как и чем мотивировать (преподавателей и студентов) для выполнения мероприятия по стерилизации и вакцинации бездомных животных.
- Медицинские средства и препараты для регулярной обработки животных необходимы, а их нет и источники их приобретения (получения) не очевидны.

Преподавателей, которые проводят практические занятия со студентами

- Не хотят брать на себя дополнительную ответственность за риски и последствия, связанные с возможными несчастными случаями.

- Боятся ответственности за необеспечение безопасности студентов во время проведения практических занятий.
- Не хотят потерять свое позитивное общественное реноме, опасаются возможного резонанса, вызванного обывательскими обсуждениями в местном сообществе о возможных неудачных «опытах над животными».

Жителей общежития ВУЗа

- Боятся быть покусанными и инфицированными бездомными собаками.
- Постоянная антисанитария рядом с местами сбора мусора возле общежитий недопустима.

Девочки Саша, 18 лет, студентки

- Не может преодолеть психологический барьер, связанный с боязнью собак.
- Подвергается регулярным административным санкциям со стороны деканата, т.к. не может объяснить некоторым преподавателям причину своего отсутствия на занятиях (причина отсутствия - боязнь собак порождает панические атаки).

Жителей жилого сектора муниципального образования

- Боятся быть покусанными, инфицированными и растерзанными стаями голодных бездомных собак, особенно зимой.
- Антисанитария вокруг придомовых территорий и мест сбора мусора.
- Нет возможности безопасно выгуливать домашних животных.
- Нет безопасной возможности отпускать на улицу детей играть одних.
- Не имеют информации и представлений о том, как и чем помочь главе МСУ в решении вопроса бездомных животных.
- Не знают о планах главы МСУ по решению данного вопроса.

Елены Щедрой, пенсионерки, в прошлом работника торговли

- Боятся, что её собак либо отравят, либо отстрелят, либо отловят и увезут в приют.
- Устала от конфликтов с соседями и возмущения прохожих из-за агрессивности её подопечных и чужих бездомных собак.

Василисы Гуманной, пенсионерка, биолога, в прошлом преподавателя

- Безуспешно пытается защитить бездомных животных от уничтожения агрессивными местными жителями в собственном гараже.
- Своими малыми силами и средствами пытается поддерживать популяцию бездомных животных, не давая ей разрастаться (топит новорожденных щенят и с пенсии стерилизует животных).
- Очень устала от конфликтов с соседями и возмущения прохожих, считающих что все бездомные животные одинаково агрессивны и опасны.

Местных жителей, которые держат домашних питомцев, но пострадали от бездомных животных

- Не организован выгул домашних животных на территории МО.
- Собаки Елены Щедрой представляют реальную угрозу местным жителям и их питомцам.

Местных жителей, боящихся либо не любящих собак

- Не могут преодолеть устойчивый психологический барьер боязни собак.
- Считают, что все животные потенциально опасны и агрессивны (особенно бездомные).
- Жестко требуют всех бездомных животных отлавливать, а далее - увозить в приют либо уничтожать.

Детей жителей жилого сектора муниципального образования

- Боятся играть в местах, где есть любые агрессивный собаки.
- Любят играть с бездомными животными и их щенками, строить им будки, но рискуют заразиться от них некоторыми болезнями.

Бездомных собак Елены Щедрой

- Агрессивны, т.к. иногда голодают, ходят стаей, что определено природой.
- Не социализированы.
- Нападают/инфицируют домашних собак и других домашних животных.
- Нуждаются в ветеринарном уходе.

Бездомных собак Василисы Гуманной

- Ждут «добрые руки».
- Страдают от агрессии некоторых местных жителей, т.к. днём гуляют по улице без присмотра.

Бездомных (собаки сами по себе, ничьи)

- Нет хозяина и защиты от агрессивных жителей.
- Нуждаются в ветеринарном уходе.
- Нуждаются в корме.

Собакина, представителя зоозащитной общественной организации

- Отсутствует понимание у некоторой части населения о необходимости гуманного отношения к животным, т.к. «всяко дыхание славит Господа».
- Нет должной организационно-правовой поддержки со стороны органов МСУ.
- Жесткая зависимость от небольших и нерегулярных сборов и пожертвований на приют для собак.
- Перегруженность маленького по площади приюта.

Кошкина, представителя органа государственной власти, реализующего программу бесплатной стерилизации собак

- Недостаточное финансирование мероприятий из областного бюджета.
- Пассивность органов МСУ в решении проблемы безнадзорных животных на их территориях.
- Недовольство жителей, частые жалобы на безнадзорных животных.
- Нежелание большинства местного населения на общественных началах принять участие в мероприятиях, организуемых органами МСУ.

Выбранная проблема (для Василия Головатова)

- Не организованы: пункт передержки для безнадзорных животных, место для выгула домашних животных.

Поле задач (на которые декомпозируется выбранная проблема)

- Надо оформить «Решение об отводе земельных участков».
- Надо оформить «Соглашение с ВУЗом и горветстанцией о ветеринарном обслуживании безнадзорных животных на территории муниципального образования».
- Надо провести информационную кампанию о необходимости участия местных жителей в совместном гуманном решении проблемы безнадзорных животных
- Организовать отлов безнадзорных животных, их стерилизации (кастрации), обработки против паразитарных болезней и вакцинации против бешенства и возвращение в прежнее место обитания.

Время и место, для которых предлагаются варианты решений:
сегодня, муниципальное образование «Выгоничский муниципальный район».

Выбранный персонаж (субъект исследования), поясните почему выбран именно он Василий Головатов.

Предпочтения Василия Головатова, персонажа¹¹⁸

Ценности¹¹⁹, значимые для Василия Головатова: гуманное отношение к людям, гуманное отношение к дикой и домашней живности, соблюдение муниципального и регионального бюджета, уважение и доверие жителей муниципального образования, безопасность жителей (особенно детей и подростков), комфортная

¹¹⁸ **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и **цели** (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информация, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление возможностей уклониться от наказания и др.).

¹¹⁹ **Примеры ценностей:** любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к деятельности (учебной, производственной, общественной и отдыху). Любовь к друзьям. Любовь к живому и др.

среда обитания, собственный авторитет перед органами власти и руководством ВУЗа. Цели, значимые для Василия Головатова приведены в таблице 38.

Таблица 38. Цели, значимые для Василия Головатова

Ресурсы Динамика цели	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности ¹²⁰							121	
Существенное увеличение								
Увеличение			122	123	124	125		
Сохранение		126			127		128	129
Снижение	130							
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Варианты решений¹³¹ В. Головатова, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

¹²⁰ Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

¹²¹ Найти принципиально новые технологии, которые позволят качественно и одновременно улучшить ситуацию в муниципальном образовании с бездомными животными.

¹²² Получить дополнительные материальные ресурсы для проведения запланированных мероприятий.

¹²³ Головатов хочет расширить бюджет для решения выбранной конкретной задачи.

¹²⁴ Головатов хочет расширить свой лояльный электорат.

¹²⁵ Повысить информированность электората о проводимых мероприятиях за счет задействования новых информационных каналов.

¹²⁶ Проводить мероприятия на всей вверенной ему территории МО.

¹²⁷ Головатов хочет сохранить свой статус главы МО.

¹²⁸ Использовать имеющиеся в наличии технологии преодоления проблемы с бездомными животными.

¹²⁹ Заниматься своим прямым делом, соответствующим высокому статусу главы муниципального образования.

¹³⁰ Ускорить процесс решения проблем с бездомными животными.

¹³¹ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

Решение 1. Выделение земельного участка под выгул домашних животных и его обустройство: ограждение, освещение, установка контейнера для сбора мусора.

Стратегия (и) ¹³² по отношению к ректору университета; местным (коренным) жителям с домашними питомцами и которые боятся собак; детям; девочке Саше; Собакину, правозащитнику – сотрудничество.

Риски¹³³: жители откажутся им пользоваться под разными предложениями, напр., неудобство расположения.

Возможности ¹³⁴: повышение лояльности владельцев собак.

Бюджет¹³⁵: относительно дешево.

Долговременные последствия¹³⁶ (горизонт прогноза: год-два): выгул собак в специально отведенном для этого месте станет хорошей экологичной традицией.

Решение 2. Выделение земельного участка для пункта передержки диких животных и его оборудование: ограждение, подведение водоснабжения, освещения, строительство вольеров.

Стратегия по отношению к местным (коренным) жителям с домашними питомцами, которые боятся собак; которые жертвующие деньги для приюта; детям; Василисе Гуманной; Елене Щедрой; девочке Саше; Собакину, правозащитнику; Кошкину, стерилизатору по должности – сотрудничество.

Риски: значительные временные задержки в обустройстве выделенного участка.

Возможности: значительное снижение уровня «кислотности» проблемы.

Бюджет: относительно дешево выделить землю, дороже обойдется обустройство.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема будет в значительной степени решена.

¹³² Тип стандартной стратегии.

¹³³ Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

¹³⁴ Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

¹³⁵ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

¹³⁶ Прогноз. К чему может привести такое решение.

Решение 3. Обращение к ректору ВУЗа с просьбой - предложением начать подготовку кинологов и психологов для собак на базе «Факультета ветеринарной медицины и зоотехнии». Официально предоставить возможность студентам, магистрантам и аспирантам ВУЗа проходить ветеринарную практику на базе пункта передержки.

Стратегия по отношению ректору ВУЗа, декану факультета, преподавателям, студентам (жителям общежития) – сотрудничество.

Риски: может отказать под благовидным предлогом.

Возможности: возникает взаимовыгодное сотрудничество.

Бюджет: относительно дешево.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): долговременное сотрудничество. Снижение остроты проблематики.

Решение 4. Приглашение региональных благотворительных организаций по защите собак к сотрудничеству с администрацией муниципального образования и местными жителями, желающими помогать диким животным на базе местного пункта передержки животных.

Стратегия по отношению к Кошкину, стерилизатору по должности; Собакину, зоозащитнику; студентам (жителям общежития); местным (коренным) жителям (в том числе, Елене Щедрой, Василисе Гуманной, жертвующим деньги для приюта) - сотрудничество.

Риски: сотрудничество может оказаться кратковременным и формальным.

Возможности: привлечение дополнительных разнообразных ресурсов.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): долговременное взаимовыгодное сотрудничество.

Решение 5. Создание странички на официальном сайте муниципального образования по устройству отловленных собак и щенков и информационная кампания среди жителей муниципального образования по пропаганде гуманного отношения к диким и домашним животным. Поставить в нескольких вольерах

десяток бюджетных интернет-камер. В щенячем вольере - обязательно.

Стратегия по отношению к ректору ВУЗа, декану факультета, преподавателям, к Кошкину, стерилизатору по должности; Собакину, зоозащитнику; студентам (жителям общежития); девочке Саше; местным (коренным) жителям (в то числе Елене Щедрой, Василисе Гуманной, жителям с домашними питомцами, «которые боятся собак», «жертвующим деньги для приюта», детям) - сотрудничество
Риски: страничка будет некачественной, не раскрыченной и малопосещаемой.

Возможности: оперативное информирование, возникновение позитивного имиджа.

Бюджет: деньги на создание сайта и поддержание в актуальном состоянии.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): элемент позитивного имиджа муниципального образования.

Решение 6. Финансовое. Инициировать создание фонда (как вариант, благотворительного), который бы позволил аккумулировать средства, например, из субъекта федерации, из федерального бюджета (из соответствующих программ), добровольных пожертвований граждан и организаций. Поддержка деятельности этого фонда.

Стратегия по отношению к местным (коренным) жителям, которые «жертвуют деньги для приюта» - сотрудничество
Риски: жертвователей и размеры их пожертвований будут недостаточными.

Возможности: появятся внебюджетные средства.

Бюджет: не дорого.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): появятся внебюджетные средства для решения оперативных вопросов.

Решение 7. Организовать сход местного населения, на котором обозначить преобладающие интересы населения, за сохранение и защиту бездомных собак или против; и присоединиться к мнению большинства.

Стратегия по отношению к местному населению - компромисс, сотрудничество + растворение,

Риски: не договориться, не будет консенсуса, потеря собственного имиджа.

Возможности: будет достигнут консенсус (взаимопонимание о дальнейших действиях муниципальных властей).

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): дальнейшие действия муниципальных властей будут признаваться легитимными в глазах населения.

Решение 8. Инициатив не проявлять, т.е. работать строго в рамках существующего законодательства. Дождаться принятия нового законодательства по этой проблематике. *(Желательно, чтобы в нем были прописаны санкции по отношению к тем, кто выбрасывает на улицу своих домашних животных, делая их бездомными).*

Стратегия по отношению ко всем – уклонение.

Риски: может случиться скандал и возможны имиджевые потери.

Возможности: очень хорошие отношения с прокурором.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): некрещённая проблема может проявиться с большей силой.

Решение 9. Намекнуть руководству ВУЗа, что будете закрывать глаза на самостоятельные инициативы факультета и не будете препятствовать им.

Стратегия по отношению к ректору и преподавателям - Сотрудничество+ уклонение.

Риски: ничего не будет сделано.

Возможности: будет сделано многое, и ответственность будет лежать на них.

Бюджет: минимальный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема частично будет решена силами ВУЗа.

Решение 10. Пригласить на разговор Собакина, представителя зоозащитной общественной организации для подготовки и проведения расширенного совещания со всеми заинтересованными сторонами. Результатом совещания будет сбалансированная позиция главы муниципального образования и план дальнейших действий на несколько лет.

Стратегия по отношению к Собакину – сотрудничество, компромисс.

Риски: Собакин откажется или будет деструктивен.

Возможности: согласится и будет конструктивен, профессионален.

Бюджет: потраченное время.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема будет конструктивно и долговременно решена.

Решение 11. Оперативно и решительно реагировать на обращения граждан по выявленным фактам агрессивного поведения бездомных собак.

Стратегии: по отношению пострадавшему населению – сотрудничество; к Е. Щедрой и В. Гуманной – соперничество.

Риски: может случиться громкий скандал в СМИ по поводу жестокого обращения с животными.

Возможности: может не случиться скандал в СМИ по поводу бездействия муниципальных властей.

Бюджет: небольшой.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Пара скандалов обязательно случатся.

Решение 12. Поддержать проявленную инициативу преподавателей Ветеринарного факультета и студентов старших курсов по проведению регулярных просветительских встреч со школьниками (письма директорам местных школ), со студентами ВУЗа (письмо ректору), с местными жителями.

Стратегия по отношению к ректору, декану, преподавателям, студентам – сотрудничество.

Риски: инициатива окажется кратковременной.

Возможности: снижение социальной напряженности, связанной с агрессией со стороны бездомных собак.

Бюджет: появится хорошая традиция в ВУЗе и муниципальном образовании.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два):

Решение 13. Нанять Елену Щедрую и Василису Гуманную в штат, пока они бодры и заинтересованы в своей деятельности. Объявить набор волонтеров им в помощь. Выделить земельный участок для достойного содержания собак, а также как легитимное и

официальное место сбора волонтеров и представителей зоозащитных организаций, как место образовательной и воспитательной деятельности для детей и взрослых, любящих собак. Объявить и организовать несколько субботников среди местного населения (волонтеров) для сооружения необходимых вольеров. Помочь на первых порах с привлечением внебюджетных средств.

Стратегия по отношению Е. Щедрой, В. Гуманной, ректору, декану, преподавателям, студентам, местному населению – сотрудничество.

Риски: Е. Щедрая и В. Гуманная, окажутся плохими организаторами и не смогут проработать долго, т.к. они пожилые люди.

Возможности: социальная инициатива будет поддержана широкими слоями населения и станет долговременным социальным явлением.

Бюджет: весьма ограниченный.

Долговременные последствия (горизонт прогноза: год-два): проблема с бездомными собаками будет снята.

Решение14. Обратиться к общественным организациям инвалидов, социальным службам, работающим с одинокими пожилыми людьми, федеральным органам и службам, в которых требуются собаки, прошедшие специальную подготовку с предложением адресно готовить совместно с будущими кинологами и собачьими психологами собак-поводырей, собак-компаньонов, собак-ищеек, собак-охранников и пр.

Стратегия по отношению к ректору, органам государственной власти, общественным организациям, населению, бездомным собакам – сотрудничество.

Риски: подготовка кинологов и собачьих психологов может оказаться невостребованной и не будет осуществлён набор на данные направления подготовки; преподаватели и студенты не захотят работать безвозмездно; не удастся убедить органы и социальные службы в целесообразности предлагаемого сотрудничества и возможности подготовить нужных собак; не будет потребности в специально подготовленных животных; собаки не будут обладать необходимыми исходными характеристиками.

Возможности: с животными будут работать специалисты, они смогут приносить пользу и перестанут быть угрозой для окружающих.

Бюджет: весьма ограниченный.

Долговременные последствия: (горизонт прогноза: 3-5 лет): проблема с агрессивными уличными собаками будет снята.

Опыт возможно воспроизвести в других муниципальных образованиях и субъектах.

В таблице 39 представлена итоговая матрица решений, предложенных Василием Головатым, позволяющая отразить их полноту, акцентуированность. Уточнить направление его дальнейших размышлений и спровоцировать дополнительные или уточняющие решения.

Таблица 39. Итоговая матрица решений Василия Головатова

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Губернатор области	P14				P8							2
Руководитель областной думы	P14				P8							2
Фонд (в лице его руководителя)	P6				P8							2
Валентина Развалова, председатель ликвид. комиссии					P8							1
Ректор ВУЗа	P3, P5, P12, P14				P8			P9				6
Декан факультета	P3, P5, P12, P13				P8			P9				6
Преподаватели	P3, P5, P12, P13				P8			P9				6
Кошкин, стерилизатор по должности	P2, P4, P5, P13				P8							5
Собакин, правозащитник	P1, P2, P4, P5, P10, P13, P14				P8						P10	10
Студенты (жители общежития)	P3, P4, P5, P12, P13				P8							7
Девочка Саша	P1, P2, P5				P8							4
Местные (коренные) жители, ...												

Елена Щедрая	P2, P4, P5, P12, P13, P14		P11		P8						P7	9
Василиса Гуманная	P2, P4, P5, P12, P13, P14		P11		P8						P7	9
с домашними питомцами	P1, P5, P12, P13, P14				P8			P7, P11			P7	9
которые боятся собак	P1, P2, P5, P11, P13, P14				P8			P7, P11			P7	10
жертвующие деньги для приюта	P2, P4, P5, P6, P12, P13, P14				P8			P7, P11			P7	10
Дети	P1, P2, P5, P12, P13, P14				P8							7
Итого (решений):	67	0	2	0	17	0	0	6	3	0	6	10 1

Обозначения: символы p1, p2 ... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 3, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

Вывод по таблице 39: Решения преимущественно ориентированы на персонажей, проживающих на территории муниципального образования (МО), во вторую меньшую очередь на внешних по отношению к МО персонажей. В таблице отсутствуют персонажи, для которых не предложены решения. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий, направленных на ключевых участников ситуации, преобладают стратегии «Сотрудничество (67 из 101)» и «Уклонение (17 из 101)», что может отражать личностные особенности и установки поведения в конфликте Головатого как руководителя.

Выбранное решение, и (кратко) причина такого выбора: надо отработать весь комплекс решений с первого по тринадцатое, за исключением восьмого решения. Разработать способы контроля реализации для каждого выбранного решения¹³⁷. Каждое решение должно иметь метрики: количественную (напр., организационные структуры, финансы и их потоки) и качественную (напр., метрики

¹³⁷ Метрики, которыми будем измерять полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое).

качества взаимоотношений ключевых групп и метрики юридических правоотношений¹³⁸).

Заключение

Проблемы, связанные с бездомностью животных, актуальны для многих городов России и очень конкретны для муниципалитетов, которые непосредственно взаимодействуют с населением. Жители имеют противоречивые, иногда взаимоисключающие друг друга представления о допустимых способах преодоления возникающих затруднений, но жестко (иногда скандально) требуют здравых и решительных мер от властей. В кейсе дана формализация сложной многослойной управленческой ситуации. Сделана попытка её успешного разрешения с учетом интересов нескольких ключевых групп граждан. При использовании в учебном процессе в качестве активной формы кейса в формате «кейкис», слушатели предлагают, как правило, широкий диапазон интересных дополнительных решений, которые можно было бы использовать в разрабатываемом сейчас законодательстве о домашних и бездомных животных.

¹³⁸ Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

Возможно ли организовать успешные экологические ГЧП

Аннотация. *Актуальность данного исследовательского кейс-стади* продиктована тем, что в республике Казахстан есть всего несколько десятков успешных примеров государственно-частного партнерства (ГЧП), но они напрямую не связаны с экологической тематикой, так важной для государства и его граждан. В законе РК от 31 октября 2015 года № 379-V «О государственно-частном партнерстве» (с изм. и доп. по состоянию на 03.07.2020 г.) про проекты, связанные с экологией, есть только одно упоминание. В действующем Экологическом кодексе и в проекте его новой версии нет прямого упоминания возможности применения механизмов ГЧП. *Исследовательский вопрос исследовательского кейс-стади в формате кейс:* «Есть ли возможность в объективно сложившихся в РК условиях организовывать и реализовывать успешные экологические ГЧП-проекты в интересах населения, государства и бизнеса?» *Методы предпринятого исследования:* маркетинговая продуктовая матрица для описания деятельности актора, матрица позиционирования форм и моделей ГЧП на этапах жизненного цикла ГЧП-проекта, обобщенная структура для ГЧП-проекта, матрица полей возможных экологических загрязнений и формы, модели ГЧП для их преодоления, веерная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений, матрица целей актора в рамках заявленной им проблемы, итоговая матрица для рефлексии решений. *Практическая значимость этого исследовательского кейса* заключается в том, что автором предложено несколько альтернативных межпредметных вариантов решений сложной неоднозначной относительно новой для РК проблематики. При использовании данного кейса в образовательной деятельности для государственных чиновников и предпринимателей он будет поощрять обучаемых к отработке индивидуальных и групповых процессов поиска инновационных идей успешного применения механизмов ГЧП, развивать междисциплинарное мышление. *Сделан вывод*, что спектр возможного применения механизмов ГЧП для экологических проектов широк, в частности это: переработка твердых бытовых отходов; строительство водоочистных сооружений; возобновляемые, сберегающие, эффективные источники энергии.

Ключевые слова: экологический ГЧП-проект, взаимные интересы, концессионное соглашение, экономические механизмы взаимодействия, партнеры (публичный, частный), инвестор, оператор, население страны.

Позиционирование явления «ГЧП-проект» на пространстве «Национализация – Приватизация»

Процессы национализации и приватизации (рис. 48) регулярно происходят во многих странах мира. Как только существующая социально-экономическая модель перестает быть продуктивной, результативной, эффективной и синергетичной, она сменяется альтернативной для неё моделью. Проекты ГЧП¹³⁹ возникают на любой фазе этого цикла, предоставляя возможность вовлечения частного сектора в зону ответственности государства. Это способ организации проекта, при котором государство может решать задачи, традиционно находящиеся в его компетенции, а бизнес извлекать доходы в сферах, которые без участия государства были бы для него труднодоступны или закрыты¹⁴⁰.

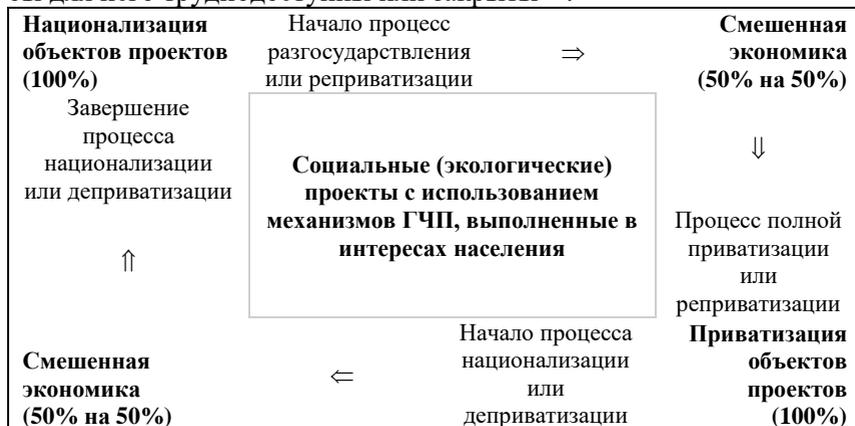


Рисунок 48. Позиционирование ГЧП-проекта на фазовом пространстве «Национализация – Приватизация»

Источник: Киселев В.Д.

¹³⁹ [https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственно-частное партнёрство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственно-частное_партнёрство)

¹⁴⁰ Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы. Москва, ООО «МИЦ», 2010. – 576 с.; Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации: учебное пособие. М: Дело, 2016, 120 с.

Это взаимодействие бизнеса и государства (власти) в процессе реализации социально-значимых проектов, имеющих общегосударственное значение, на условиях сбалансированного распределения рисков, выгод и затрат, прав и обязанностей, компетенций и компетентностей, определяемых в соответствующих договорах. Важно помнить о разрешительной функции государства.

Механизмы партнерства в ГЧП

ГЧП – сложная система правовых и финансовых отношений, для успешности которых надо помнить, что интересы населения превыше всего. В таблице 40 представлены механизмы ГЧП¹⁴¹. В соответствии с Гражданским, Предпринимательским, Земельным и Бюджетным кодексами РК, ЗРК «О концессиях», «О государственных закупках», «О государственном имуществе», «О ГЧП», пакеты подзаконных актов. В профессиональной литературе о ГЧП описаны пять базовых моделей (операторная, концессионная, лизинговая, кооперативная и договорная), которые, как правило, комбинируются в разнообразных вариантах.

Таблица 40. Часто применяемые механизмы ГЧП

Механизмы ГЧП			Описание механизма, обеспечивающего синергетический эффект при взаимодействии концедента и концессионера
Концессионные соглашения и соглашения о ГЧП	B1 T2 Op	Строительство – Передача – Эксплуатация	Частная сторона осуществляет строительство/реконструкцию объекта, передает объект и получает доход от эксплуатации; Контракт жизненного цикла
	Ds B1 Op T1 B1 Op T1	(Проектирование) – Строительство – Эксплуатация (Управление) – Передача	Частная сторона осуществляет (проектирование) / строительство/реконструкцию объекта (в соответствии со спецификацией, согласованной с гос. агентом), получает права собственности на объект, осуществляет эксплуатацию и получает доход от эксплуатации, может передавать в собственность публичного партнера по окончании соглашения.
	Ds B1 Ow Op B1 Ow Op	(Проектирование) – Строительство –	Частная сторона осуществляет (проектирование) и/или строительство/реконструкцию объекта,

¹⁴¹ <http://www.finexg.ru/modeli-publichno-chastnogo-partnerstva/>

		Владение – Эксплуатация	осуществляет эксплуатацию объекта в течении согласованного с публичной стороной срока и получает доход от эксплуатации (без передачи собственности государству, с правом собственности в госсекторе)
Ds BI Ow Op T2 BI Ow Op T2		(Проектирование) – Строительство – Владение – Эксплуатация – Передача	Частная сторона осуществляет (проектирование) и/или строительство/реконструкцию объекта, осуществляет эксплуатацию объекта в течении согласованного с публичной стороной срока и получает доход от эксплуатации, за тем передает объект в собственность публичной стороны
BuI BI Op		Приобретение – Строительство – Эксплуатация	Правительство продает существующий объект частнику, который производит обновление или расширение, необходимые для его эффективной эксплуатации
Ds BI F (Op/M)		Проектирование – Строительство – Финансирование – (Эксплуатация / Обслуживание)	Частная сторона осуществляет проектирование и/или строительство/реконструкцию объекта, который передается в собственность публичной стороной за вознаграждение
PFI		Частная Финансовая Инициатива	ГЧП в Великобритании, модель основана главным образом на возможности платежей.
BI/R Op T2		Строительство /реконструкция – Эксплуатация – Передача	Частная сторона строит объект на основе договора концессии и эксплуатирует его в период действия договора. По истечении срока действия договора право собственности возвращается публичной стороне, если это право не перешло по причине завершения проекта
BI/R Ls T2		Строительство – Владение – Эксплуатация	Концессионер строит объект концессии или осуществляет процесс его восстановления с использованием механизма лизинга, за тем передает объект государству
BI Op M T2		Строительство – Эксплуатация – Обслуживание – Передача	Концессионер отвечает за содержание, текущий ремонт сооруженных им инфраструктурных объектов
...	
Finance Only			Частная компания по оказанию финансовых услуг финансирует проект напрямую или посредством финансовых механизмов (выпуск ценных бумаг (облигаций) или путем долгосрочной аренды)

Кваз и- ГЧП	Договор аренды с инвестиционными обязательствами		
	Долгосрочное инвестиционное соглашение		
	Контракт жизненного цикла		
	Совместные предприятия		
Контракты на эксплуатацию и содержание	О Lc – Эксплуатация (право) Частный оператор получает право (лицензию) на производство и предоставление общественной услуги, как правило, на определенный срок.		
	О М – Эксплуатация – обслуживание		
	Ls Dv O – Лизинг – развитие – эксплуатация		
Контракты на управление и содержание		Доверительное управление имуществом.	
Контракт на выполнение госзаказа (модель не в рамках ГЧП)	Ds B1	Проектиро вание – Строитель ство	Частный сектор проектирует и строит объекты инфраструктуры на основе строительного контракта немедленной эксплуатации для удовлетворения запросов государственного сектора на услуги, часто оказываемые по фиксированной стоимости. Таким образом, риск за перерасход передается частному сектору.

Источник: Киселев В.Д.

На рисунке 57 приведено позиционирование механизмов ГЧП на этапах жизненного цикла ГЧП-проекта.

Обозначения в рисунке: см. таблицу 2.

Контрактное и Институциональное ГЧП

ГЧП, как экономическое явление, классифицируется по способу реализации на контрактное и институциональное. На рисунке 3 представлена обобщенная финансовая и правовая структура для ГЧП-проекта.

Проект Нового Экологического кодекса. ГЧП. Окружающая среда и объекты охраны

В тексте новой редакции Экологического кодекса ¹⁴² надо обратить внимание на ключевые для ГЧП-проектов статьи 39 и 141, в которых надо напрямую написать о возможности применения ГЧП-механизмов. Однако, в практике существует коллизия. Если в законе прямо не запрещено, то разрешено. Логика многих чиновников иная: «Если напрямую не разрешено, то запрещено!» Закон должен устранять препятствия, а не создавать условия для

¹⁴² Экологический кодекс РК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 25.06.2020 г.) - https://online.zakon.kz/m/Document/?doc_id=30085593

чего-то. Чиновник действует по прописанным правилам, чтобы не подвергнуться санкциям.

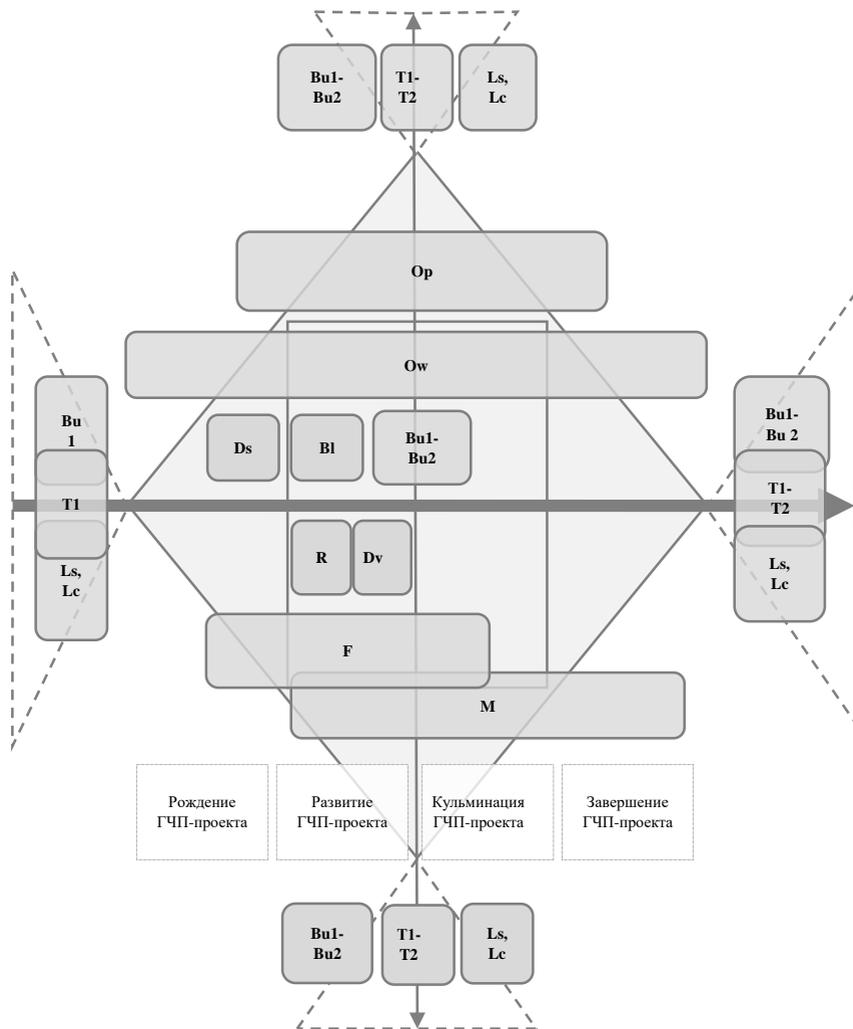


Рисунок 49. Позicionирование форм и моделей ГЧП на этапах жизненного цикла ГЧП-проекта

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Есть в тексте и другие методологические неточности. Пример. На рисунке 51 знаками вопроса (?) обозначены термины, которые не имеют определений в новом Экологическом кодексе. Природно-антропогенные объекты есть, а вот соответствующих комплексов и среды нет!

Виды природопользования

К видам природопользования относятся: 1) землепользование; 2) водопользование; 3) лесопользование; 4) недропользование; 5) пользование животным миром; б) пользование растительным миром; 7) иные виды природопользования, устанавливаемые законами Республики Казахстан. В тексте новой редакции Экологического кодекса есть методологическая неточность в применении терминов «лесопользование» и «пользование растительным миром». Первый термин является частью второго. Напрямую в тексте статьи кодекса о видах природопользования не заявлены ресурсы, предоставляемые воздушной средой и энергией солнца.

Нет ничего в Кодексе про возможности применения ГЧП. В таблице 46 приведены поля возможных экологических загрязнений при природопользовании и формы, модели ГЧП для их преодоления. Хочется, чтобы все ячейки этой таблицы были наполнены конкретными вариантами решений о преодолении загрязнений, но сейчас в них знаки вопроса.

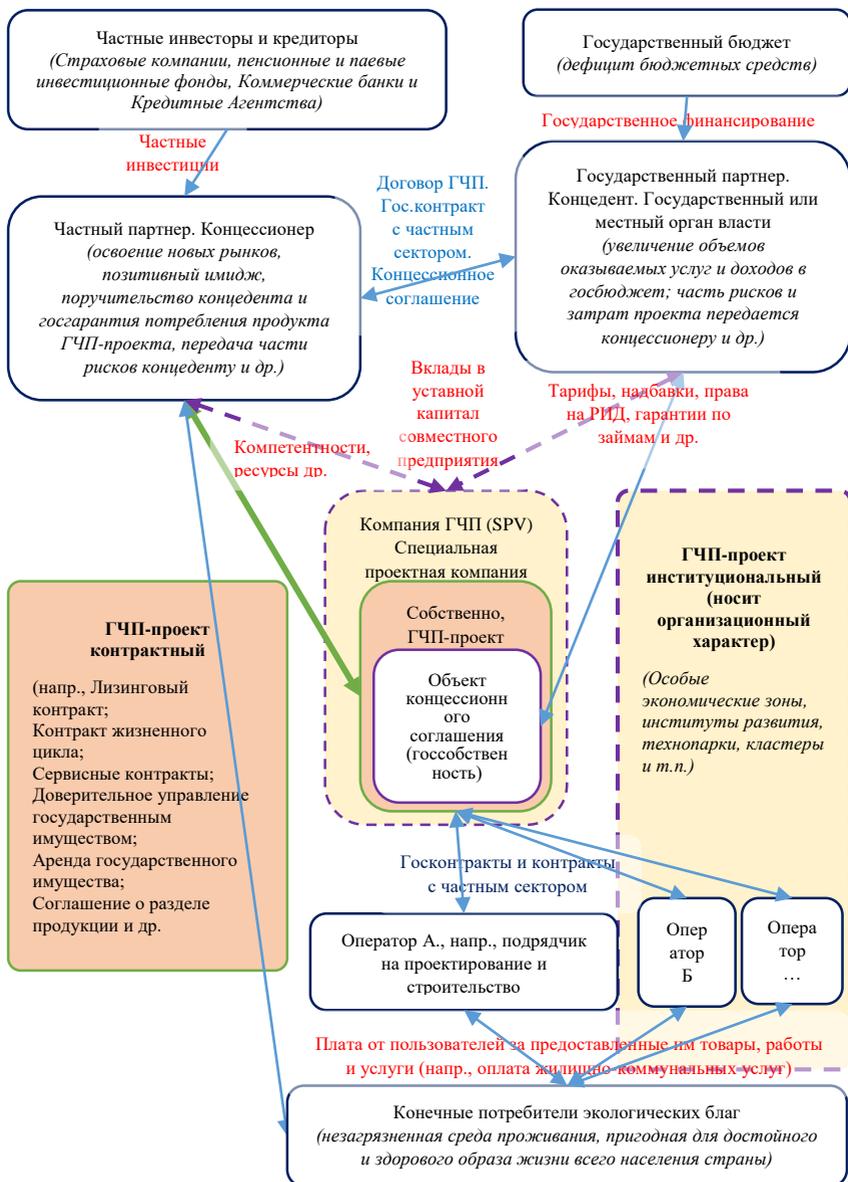


Рисунок 50. Обобщенная структура для ГЧП-проекта

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]



Рисунок 51. Окружающая среда и её загрязнения

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Таблица 41. Поля возможных экологических загрязнений и модели ГЧП для их преодоления

Примеры типовых загрязнений природных сред, сообществ и инфраструктур	Инфраструктуры				Сообщества				Природные среды			
	Информация	Здания	Организации	Оборудование	Люди	Животные	Растения	Микроорганизмы	Земля	Вода	Воздух	Огонь
	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154
Формы и модели ГЧП для их преодоления												
В1 Т2 Оп	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ds В1 Оп Т1, В1 Оп Т1	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ds В1 Ов Оп, В1 Ов Оп	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ds В1 Ов Оп Т2, В1 Ов Оп Т2	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Вu1 В1 Оп	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ds В1 F (Оп/М)	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
PFI	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

¹⁴³ Загрязнение информационное (напр., «борьба за экологию - это не очень важно, мать-природа всё переработает»).

¹⁴⁴ Самострой на чужих землях без подведения должных коммуникаций.

¹⁴⁵ Излишние посреднические организации, повышающие цену товара, работы, услуги.

¹⁴⁶ Устаревшее оборудование и запасные части к нему, ненужное оборудование.

¹⁴⁷ Некомпетентные сотрудники, принимающие неквалифицированные неадекватные решения, приводящие к потерям и убыткам (к загрязнениям)

¹⁴⁸ Вымирание животных (катастрофическое массовые, красно книжный барс), смена фауны, засорение не аутентичной фауной, браконьерство

¹⁴⁹ Загрязнение опасными растениями (неаутентичной флорой), опустынивание (исчезновение растительности). Озеленение.

¹⁵⁰ Загрязнение болезнетворными микроорганизмами.

¹⁵¹ Загрязнение земли, земельных участков. Проблема твердых бытовых отходов. Стихийные и не стихийные свалки. Застройка территорий Национальных парков. Разработка земельных недр. Сельская местность, выбросы продуктов горения угля, отработанное оборудование; Проблема твердых бытовых отходов, которые сжигаются и отравляют воду; Проблема твердых бытовых отходов, которые сжигаются и отравляют воздух; Проблема твердых бытовых отходов, которые сжигаются и повышают риски пожаров; Сокращение пастбищных земель.

¹⁵² Федеральный проект «Чистая вода» <https://raww.ru/deyatelnost/realizacziya-otraslevyix-gosprogramm/federalnyj-proekt-»chistaya-voda.html> ; Загрязнение воды (промышленные сбросы сточных вод). Отсутствие очистки воды, накопители.

¹⁵³ Осеннее и зимнее отопление предполагает сжигание угля и другого твердого топлива, что приводит к появлению долговременного смога над поселениями; Загрязнение воздуха (сероводород, пыль и сажа); шумовое загрязнение.

¹⁵⁴ Излишняя солнечная радиация, засветка ночного неба над населенными пунктами.

BI/R Op T2	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
BI/R Ls T2	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
BI Op M T2	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Finance Only	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
O Lc	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
O M	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ls Dv O	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Контракты на управление и содержание	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Контракт на выполнение госзаказа	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Источник: Киселев В.Д.

Распределение рисков в проектах ГЧП

В таблице 42 приведены риски для разных акторов (рис.3) на разных этапах осуществления социально-значимого проекта и при нескольких типах событий, как макроэкономических, так и риски свойственные каждому конкретному проекту. Заштрихованные ячейки обозначают типовые риски. Данную таблицу рисков можно дополнять и уточнять, так как условия (политические, экономические, социальные, экологические) постоянно меняются.

Таблица 42. Распределение возможных рисков ГЧП-проекта

Риски ГЧП-проекта на этапе: передача концедентом имущества в собственность концессионера, приобретение концессионером имущества концедента в собственность, аренда концессионером имущества концедента (или наоборот), продажа имущества концессионера концеденту, передача концессионером имущества в собственность концедента, строительство, приобретение, проектирование, развитие, финансирование, обслуживание, эксплуатация (управления), владение, реконструкция, передача. Укрупнённо – неопределённого прекращения проекта и вариационный риск изменения доходности (в процессе и итоговой).	Стейкхолдеры (акторы) ГЧП-проекта						
	Концессионер и ...				Собственно		
	Концедент	Муниципальный партнер	Частная коммерческая Организация (оператор)	Финансовый партнер участников финансового рынка	Проект ГЧП	Население страны	Инфраструктуры, предоставляющей услуги
Политические (вне этапов)							

Смена Правительства							
Война, восстание, пандемия							
Экспроприация и национализация							
Дефолт							
Изменение законодательства							
Финансирование							
- Риск доступности рефинансирования	?	?	?	?		?	?
- Ограничения на валютно-денежные операции	?	?	?	?		?	?
- неплатежеспособность одной из сторон финансовой сделки	?	?	?	?		?	?
Проектирование инфраструктурных объектов							
- Предоставление земельных участков	155		?	?		?	?
- Обеспечение инженерных коммуникаций	156		?	?		?	?
- Подготовка земельных участков				?		?	?
- Срыв срока проектирования объекта	?	?		?		?	?
- Срыв срока подготовительных мероприятий	?	?		?		?	?
Строительство, Создание объекта соглашения							
- Ликвидация последствий действий третьих лиц				?		?	?
- Ликвидация природных катастроф и иных форс-мажоров				?		?	?
- Ликвидация экологических последствий				?		?	?
- Срыв сроков создания (строительства/ реконструкции) объекта	?	?		?		?	?
- Срыв срока ввода объекта в эксплуатацию	?	?		?		?	?
- Увеличение затрат на создание за счет роста курсов валют	?	?		?		?	?
- Увеличение затрат на создание за счет темпа поста инфляции	?	?		?		?	?
- Увеличение затрат на создание за счет роста процентов по долгу	?	?		?		?	?
Управление. Увеличение затрат на эксплуатацию и техническое обслуживание инфраструктурных объектов:							
- имущества, переданного публичным партнером				?		?	?
- за счет роста курса валют				?		?	?

¹⁵⁵ Например, в части изъятия.

¹⁵⁶ Например, в части переноса коммуникаций.

- за счет темпа роста инфляции				?		?	?
- за счет роста процентов по долгу	157			?		?	?
- за счет увеличения налогов				?		?	?
Модернизация инфраструктурных объектов	?	?	?	?		?	?
Риски при таких событиях							
Расходы /доходы	?	?		?		?	?
Ошибки (напр., в оценке мощности объекта, воздействия на окружающую среду, несоответствие изменившимся стандартам и регламентам и др.)							?
Неисполнение хозяйственных договоров				?	?		?
Изменение законодательства				?	?		?
Получение разрешений				?	?		?
Вопросы регулирования	?	?		?	?		?
Вопросы юстиции	?	?		?	?		?
Недостаточный спрос на услуги							
Форс-мажорные обстоятельства							
Утрата объекта соглашения					?		?
Расторжение соглашения по вине частного партнера	?	?			?		?
Расторжение соглашения по вине публичного партнера					?		?
Недополучение платежей, обеспечивающих гарантию минимальную доходность	?	?			?		?
Падение выручки вследствие снижения объема оказания услуг					?		?
Падение выручки вследствие снижения цен (тарифов) на оказание услуг					?	?	?
Падение выручки вследствие неплатежей со стороны потребителей услуг					?	?	?

Источник: Киселев В.Д.

А ещё существуют риски, связанные с непрозрачностью финансовой ситуации и со сложностью оценки реальных затрат и стоимости товаров, работ, услуг, что приводит к ошибкам из-за асимметрии информации при принятии ответственных управленческих решений, что автоматически снижает привлекательность инвестирования.

Внутренняя среда. Субъект исследования (в данном

¹⁵⁷ Например, в части роста инфляции.

исследовательском кейс-стади)

Председатель комитета экологического регулирования и контроля руководствуется Приказом Ответственного секретаря Министерства экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан от 30 июля 2019 года № 5-П об основных задачах, функциях, правах и обязанностях Комитета. В том числе: «... 26) организует и совершенствует систему государственного регулирования в области охраны окружающей среды, государственной экологической экспертизы, лицензионной и эколого-экспертной деятельности, нормирования и стандартов в пределах своей компетенции, а также системы экономических методов и механизмов стимулирования рационального природопользования и охраны окружающей среды; ...»^{158 159}

Таблица 43. Фрагмент продуктовой матрицы деятельности (руководства) председателя комитета

Виды деятельности комитета экологического регулирования и контроля (процессы)	ЦА и ЦС	Продукты для обмена с потребителем (результаты)					Организационные структуры, осуществляющие эту деятельность
		За деньги государства			Бесплатно для государства (условно)		
		Товар	Работа	Услуга	Сервисное обслуживание	Мем, идея дальнейшего применения	
Виды основной деятельности							

¹⁵⁸ Об утверждении Положения республиканского государственного учреждения Комитет экологического регулирования и контроля Министерства экологии, геологии и природных ресурсов Республики Казахстан и его территориальных органов <http://adilet.zan.kz/rus/docs/G1900000005>

¹⁵⁹ Комитет экологического регулирования и контроля. Официальный сайт. <https://www.gov.kz/memleket/entities/cerc?lang=ru>

Аналитическая деятельность	160	161	162	163	164	165	Сотрудники комитета
...							
Проектная деятельность							
Подготовка поправок по ГЧП в новый текст Экологического кодекса	166	167	168	169	170	171	Сотрудники комитета

Источник: Киселев В.Д.

Бизнес-модель для конкретной деятельности сотрудников комитета (проектная деятельность, подготовка правок для реализации экологических ГЧП-проектов в интересах государства, бизнеса и населения) – корректно прописанный Экологический кодекс позволит гармонизировать общественные отношения в сфере взаимодействия человека и природы, сотрудники комитета получают за это достойную зарплату (компенсации) государственных служащих.

Внешняя среда. Ситуация, сложившаяся для руководителя комитета и его команды, система отношений

Основные в РК учреждения (см. рис.5), способствующие государственно-частному партнерству: Правительство, Министерство национальной экономики, Министерство финансов,

¹⁶⁰ Руководство Министерства.

¹⁶¹ Еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные отчеты о текущем статусе деятельности комитета.

¹⁶² Управленческая и поисково-исследовательская работа (плановая, инициативная и по оперативным запросам руководства) в рамках должностных полномочий.

¹⁶³ Консультации руководства и сотрудников министерства.

¹⁶⁴ Исправление обнаруженных ошибок в подготовленной документации, коррекции в документации; работа с жалобами, поступившими в комитет и министерство.

¹⁶⁵ У руководителей председателя комитета должен возникать устойчивый мем (представление: «председатель комитета соответствует занимаемой должности, его сотрудники успешно справляются со своими должностными обязанностями».

¹⁶⁶ Потенциальные участники ГЧП-проектов.

¹⁶⁷ Сборник документации.

¹⁶⁸ Разработка и обновление документации.

¹⁶⁹ Консультации для потенциальных и реальных участников ГЧП-проектов.

¹⁷⁰ Исправление обнаруженных ошибок и мелких огрех в документации.

¹⁷¹ Даже если участник конкурса в этот раз не выиграл, он тем не менее сохраняет желание принять участие в следующем конкурсе.

все отраслевые министерства, Акиматы (областные Правительства), Центр государственно-частного партнерства (Центр ГЧП) и его территориальные Центры, ТОО «Казахстанский фонд подготовки проектов»¹⁷², АО «Национальный управляющий холдинг «Байтерек»¹⁷³.

Правительство РК утверждает перечень «проектов ГЧП особой важности» и перечень объектов ГЧП, которые требуют закрытого конкурса. Министерство национальной экономики отвечает государственную политику и рамки для реализации проектов ГЧП и координация деятельности ГЧП в рамках страны. Министерство финансов заключает договоры о государственной гарантии и договоры о государственном поручительстве от имени государства. Все отраслевые министерства отвечают за проекты ГЧП в масштабах страны в своих секторах ответственности. Отраслевое министерство готовит концессионные предложения, связанные с государственной собственностью с учетом частных инициатив и организует тендер. Акиматы (областные Правительства) отвечают за более мелкие региональные ГЧП-проекты в своих регионах. Готовят предложения, связанные с проектами, которые задействована государственная собственность и выступают организаторами тендерного процесса или прямые переговоры. Список проектов ГЧП должен быть утвержден областным парламентом (Маслихатом). Центр государственно-частного Партнерства (Центр ГЧП) – научно-исследовательский центр, действующий как независимый советник по ГЧП для Правительства Казахстана. Существуют аналогичные областные Центры. Деятельность ТОО «Казахстанский фонд подготовки проектов» - развитие инфраструктуры: финансирование разработки документации проектов, в том числе экологических ГЧП-проектов; профильная аналитическая, оценочная и консультативная деятельность, в том числе организация привлечения заемных средств. Регулярно публикуются «Национальные доклады о

¹⁷² О фонде - <https://invest.gov.kz/ru/invest-guide/doing-business/funding-opportunities-for-business/KPPF/>

¹⁷³ О холдинге - <https://baiterek.gov.kz/ru/>

состоянии окружающей среды в РК». ¹⁷⁴ Социально предпринимательские корпорации (СПК) – новый инструмент регионального развития, по сути, своей деятельности государственная структура для ГЧП. Во главе СПК, как правило, стоит Аким. Через создание совместных предприятий с региональным бизнесом реализуются приоритетные проекты важные для региона. После достижения достаточного уровня зрелости проекта СПК выходит из состава СП.

Президент страны в «Послании народу Казахстана»¹⁷⁵ обозначил приоритеты¹⁷⁶ и пути достижения стратегической и жизненно важной для РК цели по вхождению в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира. В области охраны окружающей среды - в соответствии и для гармонизации экологического законодательства с международными стандартами, провести его реформирование для обеспечения экологической безопасности РК. Для этого в 2006 году был принят Экологический кодекс.

В своем выступлении ¹⁷⁷ министр Министерства экологии, геологии и природных ресурсов говорит, о существенном отличии Экологического кодекса от проекта нового Экологического кодекса, который «направлен на принятие превентивных мер для недопущения негативного воздействия на окружающую среду». В пятой статье Кодекса прописаны десять базовых принципов. В частности, обозначена важность внедрения наилучших доступных технологий (НДТ)¹⁷⁸ и глубокая проработка экономических мер стимулирования.

¹⁷⁴ Национальные доклады о состоянии окружающей среды в РК - <http://ecogofond.kz/orhusskaja-konvencija/dostup-k-jekologicheskoj-informacii/jekologijaly-zhadjaj/r-orsha-an-ortany-zhaj-k-ji-turaly-ltty-bajandamalar/>

¹⁷⁵ Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана https://online.zakon.kz/m/Document/?doc_id=30046877

¹⁷⁶ Обеспечение охраны окружающей среды и экологической безопасности - на уровень международных стандартов https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://online.zakon.kz/m/Document/%3Fdoc_id%3D32815040&ved=2ahUKEwjlpbbft_LsAhXPK3cKHR67D9cQFjAAegQIJRAC&usq=AoVvaw1ADdmmrgND4ZYFQY7M1TcF&cshid=1604821086265

¹⁷⁷ ZOOM-встреча министра экологии, геологии и природных ресурсов РК М.М. Мирзагалиева с общественностью Костанайской области - <https://www.facebook.com/EcologyofKazakhstan/videos/1869071023231169/>

¹⁷⁸ Наилучшие доступные технологии <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/activity/NDT> и <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/activity/NDT/actualizationdirectory2019>

Однако, принципов могло быть и больше. Например, про использование ГЧП, про общенациональную угрозу.

Важно помнить про методологическое воздействие внешней международной среды. Основным агентом такого воздействия выступает Всемирный банк. Проект нового Экологического кодекса РК разрабатывается сотрудниками Всемирного банка (конкретным проектным управляющим по принятию Экологического кодекса), оформляется в виде гранта и согласуется с международными глобальными инициативами, направленными на борьбу с изменением климата, в частности: с Киотским протоколом, Венской конвенцией об охране озонового слоя, Рамочной конвенцией об изменении климата, Планом "20-20-20" и другими документами. Учтены в тексте Цели устойчивого развития (17 целей, напр., борьбы с последствиями антропогенного воздействия), сформулированные в рамках ООН. Всемирный банк, как правило, выделяет кредит государству на оплату услуг журналистов, блогеров и так далее за продвижение в обществе. В каждой стране министр, отвечающий за экологию, часто выступает в качестве администратора программ Всемирного банка и политической воли Правительства не существует. Да, в Казахстане за разработку Экологического кодекса РК отвечают сотрудники Территориальных департаментов и Комитета экологического регулирования и контроля, Министерства экологии, геологии и природных ресурсов, Комитета по вопросам экологии и природопользования Мажалиса, Межведомственная комиссия по вопросам экологической безопасности, но методологически поменять они ничего не могут. Надо понимать, что в изменениях никто не заинтересован. Лишняя работа, лишние хлопоты. Бенефициаром нового Кодекса должно быть Министерство здравоохранения и Санэпидстанции, его структурные подразделения. Цель Минздрава – здоровье людей. Цель Санэпидстанций – контроль за выбросами, загрязнениями, отравлениями. Кодекс ставит вопросы сохранения здоровья людей косвенно, а во главу угла поставлены вопросы возможности природопользования. Любые методологические предложения (изменения) должны быть согласованы со Всемирным банком.

Можно привести российский пример международного экологического сотрудничества. «Санкт-Петербургская инициатива» выступила в качестве платформы государственно-

частного партнерства. Она позволит внедрять принципы наилучших доступных технологий (НДТ), реализуемых в рамках Германской климатической и технологической инициативы совместно с Германским обществом международного сотрудничества.

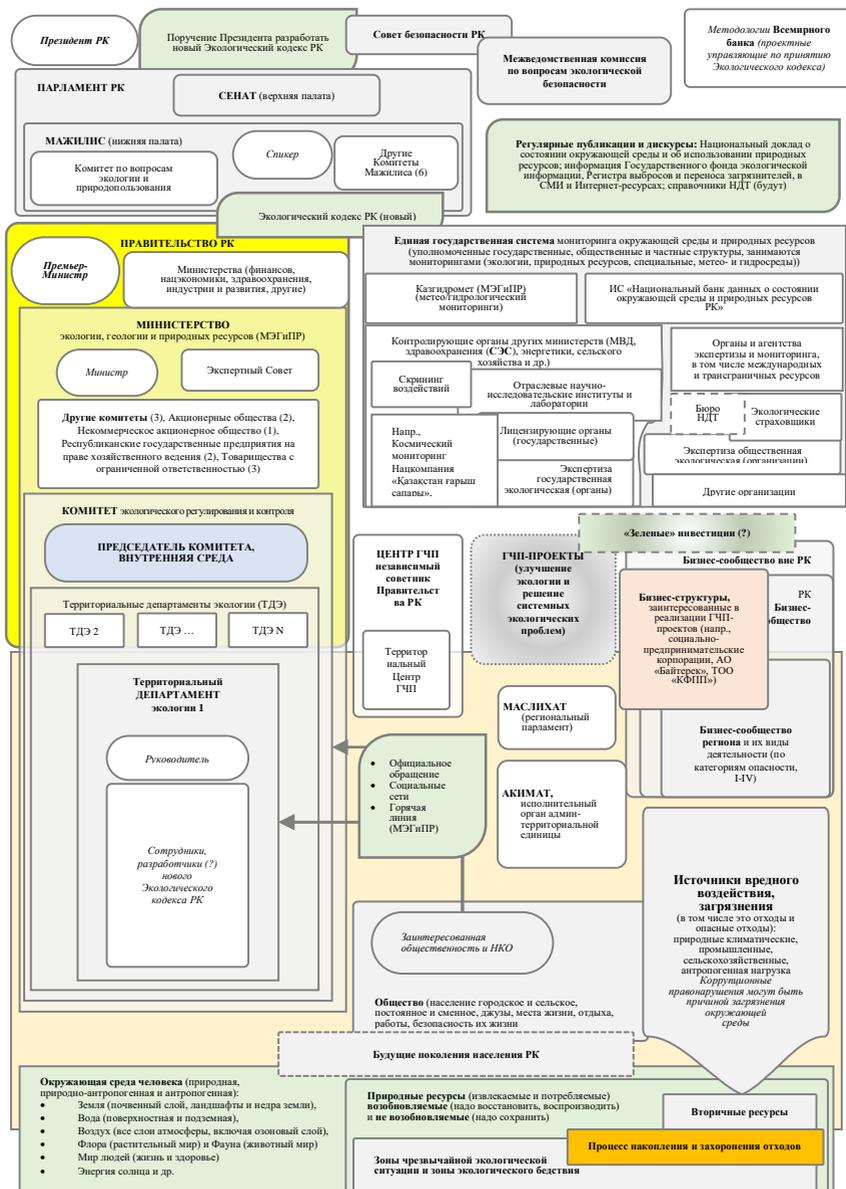


Рисунок 52. Схема отношений для председателя комитета экологического регулирования и контроля

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Проблематика ситуации, поле типовых (эталонных) проблем¹⁷⁹, которые приведены для примера

Для Главы государства

- Я дал поручение разработать новый Экологический Кодекс РК и принять его до конца 2020 года, но качество методологической продуманности текста может оказаться недостаточным и его надо будет дополнять или переписывать, сроки могут быть сорваны, а время не ждёт.

Для спикера Мажилиса (Парламент РК)

- Мне поручили, но дело новое, сложное, а специалистов мало. В частности, по экологическим ГЧП-проектам.
- Любой депутат, как избранник народа, может инициировать любой законопроект, в частности, по экологической тематике. Чтобы немного ограничить действия депутата, предлагаемый текст положен пройти рассмотрение в Комитете по вопросам экологии и природопользования и получить поддержку его руководителя.

Для руководителя Комитета по вопросам экологии и природопользования (Мажилис Парламента РК)

- Плохо проработанный Экологический кодекс может оказаться устаревшим к моменту его утверждения, что приведёт к плохой управляемости национальной экономики и злоупотреблениям.

Для Премьер-Министра Правительства РК

- К моменту своего утверждения плохо проработанный Кодекс может оказаться устаревшим и неадекватным ситуации, что приведёт к перекосам в народном хозяйстве. Чиновник работает по процедуре и не хочет, чтобы его посадили.

Для министра экологии, геологии и природных ресурсов Казахстана (МЭГиПР)

- Новый Кодекс содержит превентивные меры защиты от пагубных воздействий на окружающую среду, но ...
- Да. Внедрение наилучших доступных технологий, но они требуют инвестиций, которых нет или недостаточно;

¹⁷⁹ Проблема, которая диагностируется на сложившейся системе отношений то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на момент диагностики; наиболее значимое противоречие (боль), которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования.

- Экономические меры стимулирования в новом тексте не прописаны или прописаны невнятно, многозначно и могут быть истолкованы очень по-разному, что будет порождать коррупцию;
- Заявлена обязательная автоматизация производственного экологического мониторинга для объектов 1-ой категории с передачей данных в уполномоченный орган, но к каждому наладчику автоматической системы, которая может со временем терять свою чувствительность, не приставишь контролера, а к нему его контролера и т.д., это дорого;
- Заявлено усиление ответственности (только для руководителей?) за повторные нарушения, но не понятно каков адекватный размер этого повышения?
- Заявлено ужесточение штрафов для предприятий, но не понятен адекватный (кто мерил?) размер этого ужесточения.
- Заявлено изменение требований о прохождении процедуры ОВОС (по оценке воздействия на окружающую среду), но оно может быть не вполне научным и доказательным, или адекватным сложившейся ситуации
- Заявлено о совершенствовании управления переработкой производственных и бытовых отходов, но ...

Руководитель Экспертного Совета при МЭГиПР Казахстана

- Дело новое. Пока не отработаны процедуры поиска и отбора кандидатов-экспертов, их полномочий и компенсации их усилий.

Для председателя Комитета экологического регулирования и контроля (МЭГиПР)

- Прежний Кодекс, в разработке которого принимал участие мой предшественник, утвержден Мажалисом в 2006 году. Кодекс частично потерял свою адекватность постоянно меняющимся в стране и бизнесе условиям, он перестал быть действенным управленческим инструментом, задающим правила взаимоотношений между ключевыми экономическими акторами. Появились новые экономические и социальные явления, сложились реалии, которые в существующем Экологическом кодексе не отражены.

- Новую редакцию Кодекса должны разработать сотрудники моего комитета, но у меня есть опасения, что в новой версии кодекса мои сотрудники могут упустить какие-то принципиально важные моменты (темы, темы, концепты), которые только нарождаются (оформляются). К моменту принятия новой версии кодекса она также может оказаться недостаточно адекватной сложившейся в стране экологической и экономической ситуации.
- Сотрудникам комитета поставлена задача разработки официального Перечня направлений для экологических ГЧП-проектов, возможных и финансово поддерживаемых государством. Документ, как мотиватор, необходим предпринимателям и инвесторам. Я, как председатель комитета, хочу сформулировать несколько возможных вариантов таких ГЧП-проектов для нескольких отраслей экономики (см. таблицы 4 и 5), хочу понять, организационно, юридически и финансово формализовать несколько конкретных схем в рамках механизмов успешной реализации ГЧП.
- Надо побольше ограничить предпринимателя, чтобы побольше у него забрать налогами и штрафами.

Для руководителя Территориального департамента экологии (ТДЭ1)

- Непосредственное участие (руководство) в разработке нового текста Кодекса повышает индивидуальные риски принятия не верного решения, за которое государственный чиновник (руководитель департамента) может получить дисциплинарное взыскание или дополнительный объем излишний не продуктивной работы. Одно согласование со Всемирным банком чего стоит!!!

Для члена Совета безопасности РК курирует организацию работ Межведомственной комиссии по вопросам экологической безопасности

- Экология в Республике Казахстан должна быть на достойном уровне, чтобы обеспечить качественные условия жизни для граждан, но, к нашему сожалению, это не так. Периодически на территории республики и в смежных странах происходят экологические катастрофы (природного и техногенного

происхождения). Существуют зоны с чрезвычайными экологическими ситуациями и зоны экологического бедствия. С ними надо что-то делать. Регулярно в результате деятельности человека образуются и накапливаются загрязнения, которые причиняют существенный вред физическому здоровью, а также имуществу граждан, бизнеса и государства. Загрязнения закладывают мину замедленного действия под качество жизни будущих поколений казахстанцев.

- Экологическая ситуация в стране постоянно меняется (ухудшается), нам необходимо постоянно, объективно и оперативно отработать управленческие механизмы для установления виновных и привлечения их к ответственности за нанесенный ущерб, в том числе и национальной безопасности, всем слоям общества.
- Нам надо иметь (но где их взять?) специалистов-методологов, способных создавать корректные методологические подходы, методы и методики по вопросам экологической безопасности для того, чтобы была возможность оперативно разрабатывать и успешно реализовывать их на практике (на пример, программы ремедиации в условиях дефицита финансовых ресурсов).

Для представителя регионального исполнительного органа, Акимата

- Основной недостаток ГЧП (тем более по экологической тематике) – большое (или очень большое) время поиска частного партнера по сравнению со временем размещения государственного заказа, можно и не найти.
- Наша цель как концедента – контроль за успешной и своевременной реализацией ГЧП-проекта, цель концессионера – максимизация доходов бизнеса, что часто приводит к злоупотреблениям с его стороны.
- Периодически приходится расторгать операторский ГЧП-контракт (без инвестиционных условий), т.к. концессионер старался заработать на росте тарифов без повышения качества предоставляемых населению услуг, что неизбежно ведёт к социальной напряженности в нашем регионе, что очень нежелательно.

- Период (3 года) бюджетного планирования и реализации наших (Акимата) программ в разы меньше, напр., срока контракта жизненного цикла (20-30 лет), что существенно повышает риски концедента.

Для заинтересованной общественности региона

- Растет заболеваемость. В городах к выпускному классу совершенно здоровых школьников остается менее 10%. Кто будет учиться, работать, рожать и воспитывать здоровых детей, платить налоги, любить и защищать Родину?
- У населения страны нет устойчивого социального навыка экологичного социального и экономического поведения.

Для бизнес-сообщества региона

- У нас даже коммерческие ГЧП-проекты не все успешны, а Вы нам подсовываете экологические, наверняка заведомо убыточные!!! Ставка по банковским кредитам уже реализуемых неэкологических ГЧП- проектов **% (на срок 5-7 лет), а доход по ____ (виду деятельности) в среднем **% на 10-15 лет. А в чём бизнес по экологическим проектам?
- Нет соответствующей (или достаточно хорошо и подробно проработанной) законодательной базы. Боязно!
- Есть конфликт между Экологическим и Предпринимательским кодексами. Есть ощущение, что он заложен туда преднамеренно. Экологический кодекс накладывает существенные ограничения на развитие предпринимательства и производства. Современными технологиями никто делиться не хочет и нам не доступны. Глубокая переработка нам часто бывает не доступна. Экологические стандарты разработаны за далеко за рубежом и не для наших условий.

Социально-предпринимательские корпорации (СПК)

- Если соблюдается принцип экстерриториальности, то есть риск превращения СПК в очередную структуру при областном Акимате.
- Для продуктивной межобластной кооперации у регионального бизнеса мало реальных возможностей.

Для депутатов Маслихата (региональный парламент)

- Народ регулярно высказывает своё неудовольствие (возмущение) по поводу плохой экологии в регионе!

- Частники плохо сотрудничают, так как по поведенческому паттерну они - «частники». Какая такая экология?!

Для представителей казахстанских экологических организаций

- Экологическая ситуация в стране плохая, и она ухудшается. Своими силами мы её существенно улучшить не можем. Государство предпринимает некоторые позитивные действия, но объективно их недостаточно, чтобы переломить негативные тенденции в экологической ситуации. Надо срочно привлекать дополнительные ресурсы (властные, финансовые, технологические, человеческие и др.), но нет четкого понимания: какие, от куда, в каком объеме, куда направить в первую очередь и так далее.
- Давно известна, но афишируется проблема импорта отходов на территорию РК.
- Экологические проблемы, связанные с использованием космодрома «Байконур».

Для представителей бизнеса, которые хотят принять участие в ГЧП-проектах

- Не специализированной законодательной базы для экологических ГЧП-проектов. Риски для экологических и социальных предпринимателей очень велики!
- Велик риск, что правила игры, предлагаемые государством, могут в одночасье (быстро) поменяться и не в лучшую для бизнеса сторону.
- Я, как предприниматель, способен предпринимать, упростите процедуры (поменьше согласование, налогов и др.)

Для внешнего инвестора

- Экологические проекты, как правило, имеют низкую или даже нулевую маржинальность. Появляется дилемма серийного инвестора: вкладывая деньги в проект, не потеряю ли я свою идентичность инвестора? Есть опасения, что на экологических ГЧП можно быстро обанкротиться!
- Я (иностранец) так думаю, что в стране, вероятно, институциональные проблемы с эксплицитной¹⁸⁰ властью, а без неё государство (и его органы) на защиту экологии не поднять.

¹⁸⁰ Явная власть: Ведомый знает, что желает Ведущий и поступает согласно воле Ведущего.

В результате, экологические ГЧП-проекты денег мне (инвестору) не принесут. Однако, если разработать и развернуть в средствах массовой информации и коммуникации, в обществе дискурс о борьбе с загрязнениями как общей задаче всех страт и слоев (в т.ч. трех джузов), то тема «может взлететь». Из истории, джузы объединялись только для отражения внешней агрессии.

Для представителей вновь создаваемого Бюро наилучших доступных технологий (НДТ)

- Не все наилучшие технологии и корректно изложенная информация о них нашему Бюро доступны. Это происходит по разным объективным и субъективным причинам (дороговизна приобретения, отсутствие свободных финансовых ресурсов, отсутствие в стране необходимой технологической базы и специалистов, искажение информации, разнообразные санкции, сложности в прогнозировании последствий применения технологий и прочее).
- Шутка. Почему в Казахстане плохо работают современные японские технологии? Потому-то в Казахстане на предприятиях мало рабочих-японцев! Культурный код экономического поведения другой.

Для представителя СМИ и Интернет-ресурсов

- Экологический контент (содержание наших публикаций, посвященных позитивным сюжетам, в частности успешным экологическим ГЧП-проектам) будет более привлекательным для наших читателей, зрителей и слушателей, что поднимает наши рейтинги, но положительных информационных поводов мало, очень мало! А врать не хочется.

Для руководителя Цента ГЧП (руководителя территориального Цента ГЧП)

- Нет качественных методических пособий и учебных программ для вузов и дополнительного образования по тематике ГЧП. Обучение и его результаты должны быть адаптированы к условиям КР.
- Мало специалистов, которые разбираются в этой сложной теме и могут пропагандировать знания о механизмах и формах ГЧП.
- Страна большая, экологические проблемы на разных территориях разные, а хочется общих подходов.

Для министра (энергетики, сельского хозяйства, финансов, национальной экономики, здравоохранения)

- Экология страны одна на всех, но за Вашу часть природной среды (экологические комплексы, системы и объекты) мы не отвечаем, иначе получится нецелевое использование ресурсов, а за это по головке не погладят. Могут и посадить.

Для ещё не рожденного представителя будущего поколения

- Вы (дорогие пращуры) испоганили экологию нашей страны, а нам как жить с тремя ногами и глазами?

Для руководителя Совета безопасности РК

- В стране есть очень серьезные проблемы с экологической безопасностью, которые не решаются.

Для руководителя Межведомственной комиссии по вопросам экологической безопасности

- Надо, но сложно добиться согласованных результативных действий между ведомствами-смежникам.

Выбранная проблема (от лица руководителя Комитета)

«Сотрудникам (Soc, норм.) комитета (Soc, норм.) мною (Soc, норм.) поставлена задача (Inf, деф.) разработки в ближайшие несколько месяцев (Ti, деф.) официального Перечня (Inf, деф.; Tech, деф.) направлений ГЧП (Tech, деф.), возможных (En(Ψ), деф.) и финансово поддерживаемых (En(Φ, проф.)) государством (Soc, норм.) и инвесторам (Soc, норм.) для реализации (En(Ψ), деф.) ГЧП-проектов (Tech, деф.) по экологической тематике (Ti, V, Mat, En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), норм.). Я (Soc, норм.) как председатель комитета (Soc, норм.) хочу для себя (Soc, норм.) сформулировать (Inf, деф.; Tech, деф.; En(Ψ), деф.) несколько возможных вариантов (Inf, деф.) таких ГЧП-проектов (Tech, деф.) для нескольких отраслей экономики (Ti, V, Mat, En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), все норм.), хочу понять и формализовать несколько конкретных финансовых и юридических схем (En(Φ), Soc, Inf, Tech, En(Ψ), все деф.) в рамках механизмов успешной реализации ГЧП (Tech, En(Ψ), все норм.)».

Обсуждение ресурсной сути выбранной для разрешения проблемы

Каждое слово в формулировке проблемы оценивается с точки зрения обозначаемого им ресурса (Время, T_i ; Пространство, V ; Материалы, Mat ; Драйверы физических изменений, энергии, $En(\Phi)$; Люди, Soc ; Информация, Inf ; Технологии, $Tech$; Драйверы психологических изменений, мотивированная деятельность, $En(\Psi)$), в также его дефицитной, профицитной или нормальной представленности в исследуемой проблемной ситуации. Иногда одно слово может обозначать сочетание нескольких ресурсов, что тоже важно учитывать при подсчетах в матрице (см.табл.49) представленности ресурсов в формулировке проблемы. Пустые ячейки, столбцы и строки, частотность упоминания и представленность тех или иных ресурсов могут подсказать экспертам темы, о которых они ещё не подумали. Заставить произвести экспертную переоценку.

В таблице 45.а формулировка проблемы препарирована с помощью восьми эталонных типов ресурсов.

Таблица 44.а Суть желаемой конвертации ресурсов для решения заявленной проблемы

Ресурсы			Состояние имеющегося ресурса		
			Дефицит	Норма (=)	Избыток
Физические (Ф)	Время	T_i	1	2	-
	Пространство	V	-	2	-
	Материалы	Mat	-	2	-
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	$En(\Phi)$	1	2	1
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	1	11	-
	Информация	Inf	6	2	-
	Технологии	$Tech$	6	3	-
	Драйверы, деятельность	$En(\Psi)$	4	3	-

Источник: Киселев В.Д.

После группового экспертного обсуждения матрица 49.а была изменена на таблицу 45.б.

Таблица 45. Пример. Суть желаемой конвертации ресурсов для решения заявленной проблемы

Ресурсы			Состояние имеющегося ресурса		
			Дефицит	Норма (=)	Избыток
	Время	T_i	2	1	-

Физические (Ф)	Пространство	V	2	-	-
	Материалы	Mat	2	-	-
	Драйверы, энергии, в т.ч. деньги	En(Ф)	3	-	1
Психологические (Ψ)	Люди	Soc	5	6	1
	Информация	Inf	8	-	-
	Технологии	Tech	8	-	-
	Драйверы, деятельность	En(Ψ)	5	2	1

Из табл.49 можно извлечь другую формулировку выбранной проблемы (противоречия): требуется конвертация - En(Ф) [1], Soc[1], En(Ψ) [1] в Ti [2], V [2], Mat [2], En(Ф) [3], Soc [5], Inf [8], Tech [8], En(Ψ) [5] при сохранении существующего уровня Ti [1], Soc [6], En (Ψ) [2].

В таблице 46 приведены два простых примера результата генерации отдельных возможных решений для последующей выработки комплекса взаимосвязанных решений по сформулированной мэром проблеме.

Таблица 46. Верная матрица конвертации ресурсов для выработки комплекса решений

Типы конвертируемых ресурсов				Состояние ресурса в финале изменений								
				Физические (Ф)				Психологические (Ψ)				
Состояние ресурса на старте изменений (см.табл.6)				Дефицит	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
				Норма	=	=	=	=	=	=	=	=
				Избыток	-	-	-	↑	↑	-	-	↑
Ресурсы	Дефицит	Норма	Избыток	Конвертируемые ресурсы	Ti	V	Mat	En(Ф)	Soc	Inf	Tech	En(Ψ)
Физические (Ф)	2	1	-	Время, Ti						*	*	
	2	-	-	Пространство, V								
	2	-	-	Материалы, Mat								
	3	-	1	Драйверы физических изменений, энергии, En(Ф), в том числе деньги						*	*	
Г	5	6	1	Люди, Soc						*	*	

	8	-	-	Информация, Inf							
	8	-	-	Технологии, Tech							
	5	2	1	Драйверы психологических изменений, мотивированная деятельность, En(Ψ)					*	*	

Обозначения: желтым цветом обозначены типы ресурсов, от которых в первую очередь надо отталкиваться для проработки возможных конвертаций; оранжевым цветом обозначены типы ресурсов, которые необходимо получить в результате конвертации; * - обозначены типы конвертаций, которые наиболее предпочтительны.

Предпочтение руководителя Комитета

Ценности¹⁸¹, значимые для руководителя комитета: бюджетная дисциплина; корректно и эффективно сформированная документация; успешно проведенная работа; своя личная свобода и чистая совесть; лояльность граждан города, руководства, правоохранительных органов; высокий статус уважаемого человека и должностного лица; экология страны.

Таблица 47. Цели в рамках заявленной проблемы, значимые для руководителя комитета

Динамика цели	Физические			Психологические				
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность

¹⁸¹ Ценности (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и цели (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информации, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление новых возможностей уклониться от наказания и др.).

Смена идентичности ¹⁸²	?	?	?	183	184	185	?	186
Существенное увеличение	?	?	?	?	?	?	187	?
Увеличение	?	?	?	?	188	?	?	?
Сохранение	189	?	?	?	190	?	?	?
Снижение	?	?	?	?	?	?	?	?
Существенное снижение	?	?	?	?	?	?	?	?
Смена идентичности	?	?	?	191	?	?	192	?

Источник: Киселев В.Д.

Варианты решений руководителя Комитета

Время и место формулирования проблемы: сегодня, г. Нурсултан, РК. Предложенные решения¹⁹³, адаптированные к экологическим ГЧП-проектам, направлены по отношению к предпринимателю и содержат стратегию «Сотрудничество».

М. В части выстраивания механизма ГЧП

Решение 1. (Р1М) Концессионер закупает для государственного партнера дорогостоящее уникальное оборудование. Концедент оплачивает многолетнюю подписку на право пользования оборудованием и оплачивает услуги концессионера Оборудование

¹⁸² Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

¹⁸³ Глубоко проработать имеющийся текст Экологического кодекса в части экономических механизмов и дать свои доказательные поправки касающиеся возможности применения механизмов ГЧП для успешной реализации ГЧП-проектов в экологической сфере, чего раньше в РК не было.

¹⁸⁴ Формированию экологического патриотического мышления в ближнем (сотрудники), среднем (коллеги) и дальнем круге общения (население).

¹⁸⁵ Глубоко проработать имеющийся текст Экологического кодекса в части экономических механизмов и дать свои доказательные поправки касающиеся возможности применения механизмов ГЧП для успешной реализации ГЧП-проектов в экологической сфере, чего раньше в РК не было

¹⁸⁶ Принять участие в разработке и регулярном обновлении справочников наилучших доступных технологий (НДТ)

¹⁸⁷ Принять участие в комплексном технологическом аудите девяти отраслевых справочников НДТ.

¹⁸⁸ Привлечь к работе квалифицированных внешних консультантов

¹⁸⁹ Уложиться в отведенное руководством время

¹⁹⁰ Сохранить имеющийся штат

¹⁹¹ Напр., ...

¹⁹² Напр., ...

¹⁹³ См. текст проекта нового Экологического кодекса. Статья 39. Пункт 4. Мероприятия по охране окружающей среды.

остается в собственности концессионера или может быть выкуплено концедентом по окончании подписки.

Решение 2. (P2M) Использования «зеленых» облигаций.

Решение 3. (P3M) Привлечения иностранных инвестиций для ликвидации последствий накопленного экологического вреда на полигонах; переработка твердых бытовых и промышленных отходов. Привлечение венчурного капитала.

Решение 4. (P4M) Упростить для ГЧП-проектов разрешительные функции государства.

А. В части обеспечения экологической безопасности

Решение 1. (P1A) Нацпроект «Экология РК» по направлениям «Отходы», «Чистая вода», «Биоразнообразию» и «Лес».

Решение 2. (P2A) НДТ. Современные биотехнологии позволяют производить экологически чистую продукцию.

Решение 3. (P3A) Создании республиканского оператора опасных отходов.

Б. В части улучшения состояния компонентов окружающей среды посредством повышения качественных характеристик окружающей среды

Решение 1. (P1B) НДТ. Источники энергии (возобновляемые (напр., водоросли как топливо, солнечная электроэнергетика, энергия ветра, переработка свалочного газа), сберегающие, более эффективные).

В. В части способствования стабилизации и улучшению состояния экологических систем, сохранению биологического разнообразия и воспроизводству природных ресурсов

Решение 1. (P1B) НДТ. Развитие механизмов государственно-частного партнерства на мусорных полигонах и мусоросортировке; формирование сборника лучших практик сбора, сортировки и переработки отходов.

Решение 2. (P2B) НДТ. Мероприятия по сохранению редких видов животных, напр., восстановление популяции Каспийского осетра путем его воспроизводства.

Решение 3. (P3B) Развитие экологического туризма, напр., проектирование, создание и эксплуатация сеть экологических троп в национальных парках (см. рис.6) и особо охраняемых территориях, поддержание их режима.

Решение 4. (P4B) Мероприятия по защите внутренних морей РК от загрязнения пластиком.

Г. В части предупреждения и предотвращения загрязнения окружающей среды, деградации природной среды, причинения экологического ущерба в любой форме и связанные с этим угрозы для жизни или здоровья людей

Решение 1. (P1Г) НДТ. Строительство водоочистных сооружений. Экологизация градостроительной деятельности.

Решение 2. (P2Г) Объекты благоустройства территорий (озеленение, городские парки, природные парки). Напр., посадка 200 саженцев на границе зеленого пояса.

Д. В части обеспечения безопасного управления опасными химическими веществами, включая стойкие органические загрязнители, снижение уровня химического, биологического и физического воздействия на окружающую среду, как антропогенного, так и природного характера

Решение 1. (P1Д) Возврат земель в использование за счет их рекультивации.

Е. В части совершенствования методов и технологий, направленных на охрану окружающей среды, устойчивое использование природных ресурсов и внедрение международных стандартов управления охраной окружающей среды

Решение 1. (P1Е) НДТ. Закупка контейнеров, обустройство контейнерных площадок для муниципалитетов.

Решение 2. (P2Е) НДТ. Объекты санаторно-курортного лечения и отдыха, туризма.

Ж. В части развития производственного экологического контроля (ПЭК)

Решение 1. (P1Ж) Публикация сведений о должностных лицах, ответственных за осуществление программ ПЭК.

З. В части формирования информационных систем в области охраны окружающей среды и способствующие предоставлению экологической информации

Решение 1. (P1З) Популяризация и наполнение конкретным содержанием (контентом) «Цифровой экоплатформы ***», задачей которой является развитие ГЧП в области природоохранной деятельности.

Решение 2. (P23) ГЧП-проекты по метеорологическому, гидрометеорологическому и климатическому обслуживанию.

И. В части способствования пропаганде экологических знаний, экологическому образованию и просвещению для устойчивого развития

Решение 1. (P1И) Серия учебников, учебных программ и курсов по экологической тематике (дошкольники - студенты).

Решение 2. (P2И) В рамках ГЧП-проектов ученые смогут провести экологические научные исследования.

Решение 3. (P3И) Специально оборудованный конференц-зал или интернет-площадка для пропагандистских целей.

К. В части сокращения объемов выбросов парниковых газов и (или) увеличение поглощения парниковых газов

Решение 1. (P1К) НДТ. Запустить в крупных городах электробусы на внутригородских маршрутах.

Решение 2. (P2К) ГЧП-проекты как вектора развития лесного комплекса.

Обсуждение принятых решений

В вариантах решений руководителя Комитета приведено только двадцать четыре обобщённых решения. Чтобы добавить глубины в проработке возможных экологических ГЧП-проектов, проанализировать (сегментировать и позиционировать их) можно воспользоваться инструментами, представленными в таблицах 2 и 3. В результате применения, матрица 2 окажется практически пустой, то есть ещё есть огромный пласт не предложенных решений.

В качестве примера институционального экологического ГЧП-проекта можно привести решение 3. (P3В) «Развитие экологического туризма» (см. рис.6), напр., проектирование, создание и эксплуатация сеть экологических троп в национальном парке «***»). Большая часть спектра форм и моделей ГЧП из таблицы 1 будут применены в таком ГЧП-проекте.

Общие онтологические корни неудач экологических ГЧП-проектов, в частности в РК: законы рынка со всеми разнообразными рыночными теориями в настоящее время подвергаются очень серьёзной научной и практической ревизии; РК обладает не очень продолжительной историей государственности; в рамках патерналистского общества государство не сформировало у себя и

населения внимательное отношение к экологическим проблемам; исторически, в казахских джузах собственник земли и природопользователь – разные акторы; не сформирован общественный экологический дискурс, который может привлечь частных партнеров в экологические ГЧП-проекты.

Ещё одно ограничение для ГЧП-проектов. Государственный чиновник (напр., министр, председатель комитета, аким), которое подписывает документы контрактного или институционального ГЧП, функционально или географически ограничены, они не могут быть выразителями воли Правительства в целом, что может создавать дополнительные барьеры и сложности. Вопросы кросс-функционального согласования ГЧП не решает, оно удобно для преодоления некоторых правил и процедур при госзакупках.

Заключение

Спектр использования механизмов ГЧП для экологических проектов широк, например, переработка твердых отходов, строительство водоочистных сооружений, источники энергии (возобновляемые, сберегающие, эффективные).

На исследовательский вопрос, заданный в аннотации заголовке кейкиса: «Есть ли возможность в объективно сложившихся в РК условиях организовывать и реализовывать успешные экологические ГЧП-проекты в интересах населения, государства и бизнеса?», ответ – да, это возможно. На данный момент ГЧП-проекты для РК – очень редкое и фрагментарное экономическое явление, а экологическая безопасность страны требует системных решений, в частности: методологического совершенствование законодательства РК и разворачивания общественного дискурса.

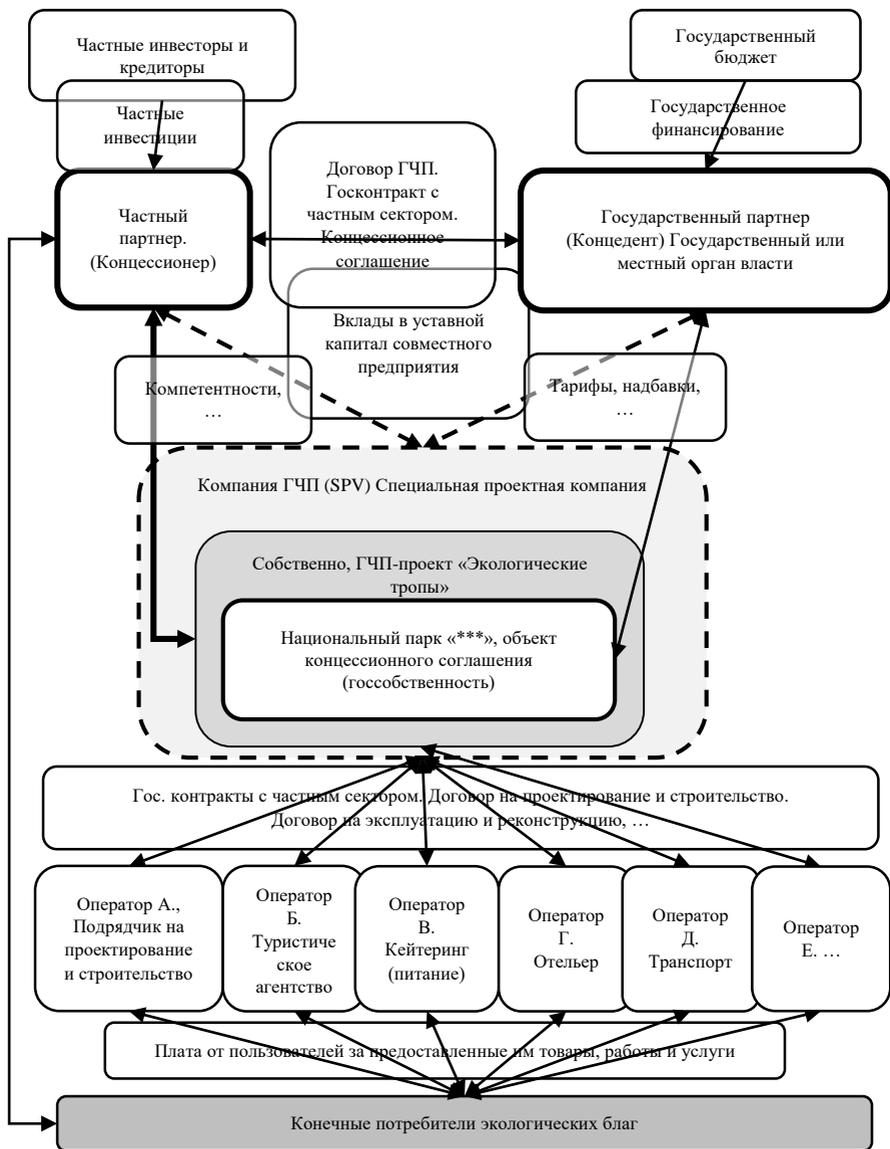


Рисунок 53. Примерная структура для институционального экологического ГЧП-проекта

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Налаживание эффективной системы учета жизненных интересов различных групп горожан

Аннотация. Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую практику учета жизненных интересов различных групп горожан. Образы групп жителей многоквартирного дома и других стейкхолдеров ситуации – собирательные и не имеют прямых прототипов. Данный исследовательский кейс-стади в формате кейкис – учебно-исследовательский материал. Автором предложено несколько вариантов решения проблемы, возникшей при не продуманной инфраструктуре городского строительства на фоне минимального взаимодействия со стороны горожан, бизнеса и муниципальных органов, что существенно ограничивает доступную среду для маломобильных групп населения и не учитывает потребности в парковочных местах. Доказано, что отсутствие обсуждения жизненно важных проблем, касающихся развития придомовых территорий с горожанами, учета интересов различных групп жителей, не внимание со стороны муниципальной власти к возникающим проблемам маломобильных групп населения, приводит к возникновению конфронтации и препятствует эффективному решению градостроительных проблем, повышению качества жизни горожан. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля альтернативных решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, есть всегда.

Ключевые слова: доступная среда для маломобильных групп населения, муниципальные власти, повышение качества жизни горожан, градостроительные проблемы, придомовые территории, интересы населения, общественное мнение, конструктивные взаимоотношения, консенсус.

Внутренняя среда. Объект исследования.

Иванов Петр Сергеевич, недавно назначенный помощник руководителя муниципалитета, на территории которого расположен многоквартирный дом, в котором полгода назад поселилась большая семья Иванов, в составе: сына от первого брака, молодой супруги с двумя маленькими детьми дошкольного возраста, престарелой мамы, ветерана труда и инвалида второй группы и годовалого лабрадора Конни.

В семье Ивановых два автомобиля. Один принадлежит Петру Сергеевичу, он на нем ездит каждый день на работу и иногда на дачу. Второй принадлежит сыну-студенту.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений).

Во дворе многоквартирного дома в спальном районе организовали бесплатную стоянку машин.

Появилось во дворе неконтролируемое количество машин.

Сократились территории для прогулок, как для маленьких детей, так и для маломобильных групп жильцов.

Жильцы, представляющие интересы семей с детьми и маломобильных групп населения, обратились с письмом к городским и муниципальным органам власти.

Представители мэрии и муниципальной власти организовали встречу с жильцами, представляющими интересы семей с детьми и маломобильных групп населения.

На встречу были приглашены представители бизнеса, городских и муниципальных СМИ, жилищно-коммунальных структур, жилищных товариществ, социальной защиты.

В ходе бурного обсуждения были определены следующие возможности решения возникших проблем.

Поле проблем. Суть противоречий с точки зрения представителя группы:

Администрация города

- Неэффективность и поспешность решения масштабных проблем реконструкции транспортной инфраструктуры города.
- Отсутствие налаженной городской системы публичного обсуждения планов реконструкции транспортной инфраструктуры города с жителями конкретных муниципалитетов, что расценивается гражданами, как неуважение их жизненных интересов.
- Стремление использовать различными политическими силами возникающих трудностей в своих интересах в борьбе за голоса избирателей с целью повышения своих шансов на следующих муниципальных и региональных выборах



Рисунок 54. Ситуация для семьи Иванова П.С.

Источник: Киселев В.Д., составлено по методике КЕЙКИС [Киселев, 2018]

Муниципальные органы власти

- Незавершенность программы создания комфортной инфраструктуры доступной городской среды для маломобильных групп населения.
- Сокращение средств на муниципальные бюджеты на 2017-2019 гг.

- Отсутствие обсуждения и согласование программы развития системы организации парковок в городском комплексе с учетом мнения горожан.

Городская социальная инфраструктура

- В прошлом построенная городская социальная инфраструктура была ориентирована на минимальный уровень комфорта и не приспособлена для современного уровня жизни населения.
- Реконструкция городской среды требует значительное изменение домовых территорий, как с учетом развития парковок, так и повышения доступности жизненной среды для всех групп горожан.
- Проведение комплексной реконструкции доступной среды, социальной городской инфраструктуры требует серьезной экспертной оценки, включая и мнение горожан, на основе учета интересов и потребностей различных групп возможно реализовать масштабные строительные проекты.

Жилищно-коммунальные структуры

- Отсутствует в настоящее время законодательная база для решения возникающих проблем при комплексных градостроительных реконструкциях.
- Представители ЖКХ не имеют профессиональных знаний и достаточного опыта для ведения конструктивных дискуссий с целью достижения взаимовыгодных соглашений с жильцами.

Градостроительные инфраструктуры

- Заинтересованы в совершенствовании и модернизации городской среды, переводе ее на инновационные технологии, замене устаревших градостроительных структур новейшими и современными.
- Введение новых технологий позволит значительно обустроить придомовую территорию, использовать новый уборочный транспорт, повысить производительность труда работников, значительно сократить финансовые издержки.

Бизнес-структуры

Заинтересованы принять участие в строительстве новых парковок, придомовых стоянок, гаражей, детских площадок, ремонте дорожек.

- Требуется юридическое, правовое оформление соглашений на осуществление строительства, например, на основе государственно-частного партнерства.
- Представители малого бизнеса озабочены возможностями сноса своих ларьков, коммерческих построек, осуществленных без должного разрешения городскими и муниципальными органами власти.

Жители домов, на домовых территориях, которых разрешены парковки.

- Возникли разногласия между жителями, имеющими собственный транспорт и заинтересованными в наличии разрешенных стоянок для машин и владельцами машин приезжающими из других районов города, из Московской области и паркующими свои машины на территории данного дома.
- Обострились разногласия между жильцами дома, маломобильными группами жильцов и сторонниками парковки.
- Среди жильцов, представителями жилищных товариществ появились группы, стремящиеся сделать парковки платными.

Средства массовой информации. Представители городских, муниципальных СМИ

- Старались объективно освещать сложившуюся обстановку вокруг парковок, однако вставали на ту или другую сторону, упускали комплексность возникшей проблемы, что могло способствовать дополнительным спорам и несогласиям.

Выбранная для анализа проблема

Показать, что реализация современных проектов градостроительства эффективна, только если базируется на соглашениях консенсусного характера. При этом учитываются потребности различных групп горожан, и согласие достигается поэтапно с учетом основной цели городского проекта. При

согласовании достаточно сложных и противоречивых интересов необходимо сосредотачиваться на объединяющих общих позициях, постепенно переходя к единичным проблемам.

Поле задач, на которые декомпозируется выбранная проблема

- Выбор путей, способов решения возникшей проблемы с учетом интересов участвующих сторон, так и наличия на данный период существующего правового законодательства, нормативных актов, финансовых возможностей города, муниципалитета, жителей.
- Установление новых технологий взаимоотношений между городскими, муниципальными органами и жителями районов, в которых организуют стоянки для машин, с учетом интересов участвующих субъектов конфликта.
- Организации конструктивного информационного поля взаимоотношений между участниками.
- Привлечение авторитетных экспертов и специалистов к разработке и реализации новых форм взаимоотношений представителей власти с жильцами с целью установления стабильных и понятных правил диалога на основе доверии участников друг другу.
- Получение конструктивного информационного освещения со стороны СМИ.

Время и место, для которых предлагаются варианты решений: сегодня, город с миллионным населением.

Выбранный персонаж (субъект исследования), поясните, почему выбран именно он Иванов Петр Сергеевич, его активная позиция важна и может оказаться влиятельной. Ива нов П.С. концентрирует комплекс основных интересов, которые разделяют большинство участников возникшей ситуации. У него есть заинтересованность в парковочных местах для двух машин, он стремится обеспечить доступную среду для пожилой матери инвалида, оградить территорию для прогулок собаки и др. Он также стремится сохранить хорошие отношения с представителями ЖКХ, соседями. При этом он заинтересован в минимальных финансовых расходах. В ближайшее время он спланировал ремонт квартиры.

Предпочтение выбранного персонажа¹⁹⁴

Ценности, значимые для Иванова Петра Сергеевича: здоровье собственное и здоровье домочадцев, социальная справедливость, финансовая обеспеченность, снижение расходов на обслуживание двух машин, конструктивные отношения с соседями, гарантированная безопасность, комфортная домашняя среда для отдыха после работы, предсказуемость семейных обстоятельств и контроль над ситуацией, благоприятная экология, забота о детях и родителях, следование привычному распорядку семейной жизни, сохранение устоявшихся семейных отношений и привычек, отсутствие непредвидимых угроз и опасностей, возможности планировать свою жизнь и жизнь родственников, самоуважение, уважение личности, толерантность, конструктивное поведение, предпочтение компромиссного решения в конфликтных ситуациях, прогулки с собакой каждый вечер.

Таблица 48. Цели, значимые для Иванова Петра Сергеевича

Динамика цели	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т. ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, деятельность, активность
Смена идентичности ¹⁹⁵								
Существенное увеличение								

¹⁹⁴ **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно; стационарные ресурсные состояния) и **цели** (измеримые желаемые изменения актуального ресурсного состояния; например, изменение объема имеющихся денег, изменение количества имеющихся материалов, информация, власти над людьми, изменение количества задействованных людей, изменение временного ресурса, изменение степени влияния на существенные процессы, появление новых возможностей уклониться от наказания и др.).

¹⁹⁵ Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

Увеличение		196	197	198	199	200	201	202
Сохранение	203		204	205	206	207		208
Снижение								
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Источник: Киселев В.Д.

Варианты решений²⁰⁹ персонажа, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Учитывая серьезные изменения в структуре проводимых городом и муниципалитетами программ модернизации городской среды, связанных напрямую с жизненными интересами горожан, следует провести кардинальные изменения в структуре государственного и муниципального строительства. Это проявится в инициировании создания информационной группы на уровне администрации города с целью анализа общественного мнения и информационного обеспечение принимаемых градостроительных проектов. Тип стратегии²¹⁰ со стороны администрации города по отношению к горожанам – стандартный – менеджерский, направленный на организацию эффективных форм взаимоотношений с целью получения одобрения горожанами проектов городской реконструкции. Граждане стремятся отстаивать свои интересы и при решении градостроительных проблем

¹⁹⁶ Улучшить (расширить) доступную среду обитания для жителей дома.

¹⁹⁷ Сделать современные инновационные приспособления для детских колясок, колясок маломобильных жильцов.

¹⁹⁸ Оформить указатели для парковок, проезда специальных машин.

¹⁹⁹ Расширение круга знакомых

²⁰⁰ Получение информации со стороны ЖКХ о планируемых строительствах и ремонтах

²⁰¹ Установка электронных, автоматизированных ворот.

²⁰² Активизировать деятельность ТСЖ.

²⁰³ Не увеличить время, которое он тратит, чтобы добраться до работы.

²⁰⁴ Сохранение деревьев и цветника около дома.

²⁰⁵ Установить Доску объявлений и создать сайт жильцов дома

²⁰⁶ Сохранить здоровье своим домочадцам.

²⁰⁷ Наладить информационное взаимодействие с муниципальными властями по обмену информации

²⁰⁸ Повысить эффективность информационных отношений с городской администрацией.

²⁰⁹ Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные внешним вызовам решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и прогнозами последствий; следовательно, предложенные здесь и сейчас решения, не являются правильными или неправильными.

²¹⁰ Тип стандартной стратегии (напр., менеджерской, маркетинговой, финансовой).

заручиться их учетом в проектах и планах администрации. *Риски*²¹¹ со стороны администрации города - возможность возникновения сложных противоречий и опасность замедления временных темпов реализации проекта. Со стороны горожан - не будут учтены все интересы и пожелания жильцов. *Возможности*²¹²: появятся дополнительные ресурсы в виде инвесторов благотворительных фондов, соглашений и государственно-частном партнерстве. *Бюджет*²¹³: если выше перечисленные ресурсы и з возможности станут реальностью, то проблемы будут частично решены. *Долговременные последствия*²¹⁴: время реализации проекта ограничено временным периодом полгода, поэтому необходимо сосредоточиться на его решении.

Решение 2. Организация специального центра, мобильных коммуникативных групп по разработке и налаживанию серьезного информационного взаимодействия с гражданами, в данном случае жильцами, при использовании мониторинговых технологий многоступенчатого уровня, анализа и прогнозирования развития общественного мнения, позитивных и негативных оценок проводимых изменений.

- Для этого необходимо определить структуру, участников, методики и технологии информационного сопровождения актуальных градостроительных проектов, познакомиться с программами государственных органов социальной защиты, ЖКХ, НКО, департаментов, скоординировать строительные проекты бизнес-структур с целью проведения информационного и коммуникативного взаимодействия с городскими жителями. *Риски*: Реализация данного проекта требует времени, а принять меры следует уже в ближайшее время.

Возможности: Необходима работа по организации информационного сопровождения актуальных программ, с

²¹¹ Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

²¹² Возможность появления новых собственных ресурсов или доступа к ним.

²¹³ Допустима качественная формулировка бюджета (напр., большой; или оценка состава и стоимости работ).

²¹⁴ Прогноз. К чему может привести такое решение.

учетом общественной и индивидуальной оценки, подтверждения легитимности содержания, целей и методов реализации программы. *Бюджет:* пока можно ограничиться привлечением в рамках, выделенных на данную программу. *Прогноз:* В случае успешной реализации данного направления будет создана система мониторинга, сформированы условия для анализа, прогноза, эффективного информационного сопровождения актуальных градостроительных программ с учетом интересов горожан и их активным участием.

Решение 3.

- Коммуникационные технологии должны соответствовать потребностям современного времени, среди которых технологии учета мнения и выяснения интересов больших групп населения при ориентации на единичную личность, с учетом ее возможных позитивных интересов, индивидуальных опасений, прогнозируемых рисков. Для этого необходимо выделить и обосновать базовые сценарии на основе типологизации поведения личности, с учетом современных методик социального психологического анализа.
- Возможно, каждая реализуемая городская программа должна иметь паспорт базовых для данной ситуации моделей психологического поведения личности при реализации данной программы. Моделирование восприятия личности возможных жизненных изменений позволяет отказаться от ориентации на желаемую абстрактную личность с заранее прогнозируемым стандартным поведением, а учесть многообразие возможных поведенческих реакций, как позитивного, так и негативно характера. Для этого необходимо постоянно взаимодействовать с населением, учитывать изменения приоритетов, определить основные опасения горожан и причины их появления. Сосредоточиться на исправлении собственных ошибок, непредвиденных обстоятельств возникших при реализации строительных проектов. *Риски:* Реализация данного проекта требует времени, а принять меры следует уже в ближайшее время. *Возможности:* Собрать и проанализировать имеющийся опыт и результаты проведенных мониторингов общественного мнения и поведения населения, обосновать типологизацию и

актуальные возможные модели поведения, спрогнозировать варианты результаты, как негативного, так и позитивного содержания с учетом интересов горожан. *Бюджет:* рассмотрение внесения в перечень обязательных разделов градостроительной программа положения об информационном обеспечении. Есть опыт подобных подпрограмм, например, федеральная программа «Доступная среда». *Долговременные последствия:* Формирование инновационной системы учета общественного мнения граждан, налаживание коммуникационной структуры конструктивного взаимоотношения государственной, муниципальной власти и горожан.

Решение 4. В процессе решения проблемы обустройства придомовых территорий актуализировалась проблема профессиональных компетенций работников муниципальных образований, ЖКХ, прежде всего компетенция знания и обладания навыками применения профессиональной этики, а также компетенция общественного служения. Не всегда работники ЖКХ, организаций государственной и муниципальной власти успешно справляются с ведением переговорного процесса с горожанами, знают методы и способы ведения эффективных конструктивных переговоров, правовую базу и процедуры общения с горожанами с целью эффективной реализации государственных и муниципальных градостроительных программ. *Риски:* в усложненных ситуациях такое поведение может привести к обострению ситуации. *Возможности:* необходимо содействовать повышению квалификации работников, учитывать результаты обязательной аттестации работников, организовывать активные формы обучения, использовать возможности интернет-обучения и др. Привлечение квалифицированных специалистов, например, специалистов, имеющих образование РАНХиГС при Президенте РФ. *Бюджет:* Финансирование с учетом имеющихся ресурсов и возможностей. *Долговременные последствия:* Реализация кадровых мероприятий требует длительного времени, но привлечение специалистов повышает уровень профессионализма и организации при выполнении программ.

Решение 5.1. Рассматриваемая ситуация может иметь **позитивный** прогноз развития. При использовании модели конструктивного

диалога государственные и муниципальные представители власти смогут, опираясь на учет интересов жителей дома договориться и согласовать компромиссное решение проблемы. При этом выделив пространство для прогулок детей с колясками и проезда маломобильных групп граждан при соответствующем сокращении количества парковочных мест либо удалении незаконно построенных ларьков. *Риски:* при выполнении данных мер, возможно, обострение отношений с представителями малого бизнеса. *Возможности:* создание структуры придомовой территории, которая удовлетворяет потребностям большинства участников конфликта. *Бюджет:* остается в границах принятой программы, так как является ее реализацией. *Долговременные последствия:* выполнение программы, возможность приступить к следующей программе.

Решение 5.2. Рассматриваемая ситуация может иметь **текущий** прогноз развития. В силу агрессивности части настроенных граждан, а также отсутствия понимания со стороны представителей городских властей и муниципальных образований, конструктивно решить проблему не удалось. Но было принято решение, пока все оставить без изменений и продолжить обсуждение через месяц, когда появятся дополнительные ресурсы. *Риски:* возникает угроза возможности не успеть реализовать программу, что ведет к снижению темпов реализации программы благоустройства городских территорий, затрагивает интересы жильцов других домов, вызывает их недовольство. *Возможности:* наблюдается снижение темпов реализации программы благоустройства городских территорий, что затрагивает интересы жильцов других домов, вызывает их недовольство. *Бюджет:* в данной ситуации он остается не реализованным, возникает угроза потери финансов для муниципального бюджета. *Долговременные последствия:* выполнение программы приостановлено, необходимо изменить стратегию выполнения программы.

Решение 5.3. Рассматриваемая ситуация может иметь **негативный** прогноз развития. Участники отказались от продолжения обсуждений, при росте уровня конфронтации, приняли решение обратиться в суд. Необходимо налаживание взаимоотношений между представителями городской, муниципальной администрации, ЖКХ, а также изменение форм взаимоотношений.

Риски: реализация программы не только откладывается, но обостряется противостояние между участниками конфликта.

Возможности: до налаживания отношений следует отложить решение вопросов реализации градостроительной программы.

Бюджет: выделенные финансовые средства не используются.

Долговременные последствия: выполнение программы приостановлено, необходимо изменить стратегию выполнения программы. Для этого необходимо наладить переговорный процесс, обратиться к благоразумным участникам конфликта, в их число входит Иванов Петр Сергеевич, способный к толерантности, его ценности ориентируют его на конструктивное компромиссное поведение, он умеет общаться с жильцами на условиях компромисса, стремиться к комфорту, спокойствию и безопасности, может уважать людей, с вниманием относиться к представителям властей, хотя из собственного опыта не очень доверяет им. Заручившись поддержкой ТСЖ, лояльных граждан, сформировав группу представителей жильцов, в которую вошла и его мать-инвалид, Иванов И.С. вступает в переговоры, предварительно обсудив с представителями жильцов план компромисса. Представители городской администрации, муниципального образования стали обращаться к позитивному опыту урегулирования подобных конфликтов через городские СМИ, налаживать поэтапные переговоры, в результате удастся прийти к компромиссу.

Риски: вступая в сложные переговоры, существовала опасность дальнейшей конфронтации, привлечения посторонних участников, преследующих свои цели в условиях возникшей конфронтации.

Возможности: до налаживания отношений следует отложить решение вопросов реализации градостроительной программы, выяснить причины недовольства, опасений со стороны жильцов, предложить обсуждение существующих опасений горожан.

Бюджет: приступить к выполнению градостроительной программы, с учетом выделенных финансовых средств и статей расходов.

Долговременные последствия: программа с учетом пожеланий жильцов была реализована, но полученный опыт теперь учитывается при подготовке и реализации других градостроительных программ.

Заключение по кейсу

Представленный кейсис — попытка объективизации, структуризации, формализации, оценки сложной многоуровневой часто встречающейся в последние годы управленческой ситуации «Налаживание эффективной системы учета жизненных интересов различных групп горожан», попытка её успешного разрешения с помощью построения полей альтернативных решений с использованием инструментария конструктивного ведения переговоров, моделей урегулирования конфликтов, способов поведения в конфликте, привлечения инновационных методик, системного анализа многоуровневых ситуаций, матрицы разнообразных количественных и качественных показателей и индикаторов социального, экономического, правового содержания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО КНИГЕ

Авторы надеются, что после прочтения и глубокой проработки материалов этой книги у читателей возникнет желание проработать, решить и практически разрешить многие сложные проблемные ситуации, с которыми они ежедневно сталкиваются, в стилистике методологического кейсис-подхода на благо граждан Российской Федерации.

СПИСОК КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ, ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В КЕЙКИСАХ

Агломерация	Карьерный рост муниципального чиновника
Адаптация	Коллективные переговоры
Администрация городского округа	Командообразование
Бездомные собаки	Компетентность
Безнадзорные животные	Компетенция
Бизнес-мышление	Конкурентные процедуры
Бюджет, федеральный, областной и муниципальный	Консенсус
Взаимные интересы	Конструктивные взаимоотношения
Владение русским языком	Конфликт
Внезапные проверки	Конфликт интересов
Возврат накопленных инвестиций	Конфликт интересов, предотвращение и/или урегулирование
Выполнение иной оплачиваемой работы	Конфликт межличностный
Гарантии трудовых прав	Концессионное соглашение
Городской округ	Коррупция
Градостроительные проблемы	Критерии эффективности
Девелопмент	Культурная идентичность
Делегирование полномочий	Личная заинтересованность
Детский сад	Местное самоуправление
Деятельность мэра города;	Многоконфессиональная
Дисциплинарное взыскание	Многонациональная
Должностной проступок	Моногород
Должностные обязанности	Монополия
Доступная среда для маломобильных групп населения	Моральный прессинг
Закупки	Мошеничество
Запреты и ограничения	Муниципальная служба
Измерительные шкалы	Муниципальное образование
Инвестор	Муниципальное образование
Интересы бизнес-структур	Муниципальное управление
Интересы населения	Муниципальное учреждение
Кадровая работа	Муниципальные власти
Кадровое делопроизводство	муниципальные нужды (закупка)
Кадровые решения	Муниципальный служащий

Муниципальный центр управления	Развитие муниципального образования
Надзорные органы	Ремонт
Население страны	Решение кадровое
Национальный проект	Решение управленческое
Невнимательность	Руководитель
Ненадлежащее исполнение обязанностей	Слияние
НПФ	Смена профессиональной деятельности
Образование	Социализация
Образование	Социальная поддержка граждан
Общественное мнение	Социальная сфера
Объединение профессиональных союзов	Специалист по опеке
Ограничения и запреты	Специалист по опеке и попечительству
Оператор	Справка об отсутствии судимости
Оплата	Стратегии поведения руководителя
Орган опеки и попечительства	Стратегирование
Отец ребенка	Суд
Отношения	Требования к служебному поведению
Партнеры (публичный, частный)	Трудовое законодательство
Первичная профсоюзная организация	Трудовое законодательство, нарушения требований
Планирование	Трудовые мигранты
Повышение качества жизни горожан	Трудовые отношения
Подделка документов	Уборка снега зимой
Подрядчики	Увольнение работника
Подчиненный	Улично-дорожная сеть
Полиграф	Устойчивость социальной системы
Постоянное и сменное население	Усыновление
Превышение должностных полномочий	Целевые межбюджетные трансферты
Преодоление организационного сопротивления	Штатная численность
Приемка выполненных работ	Экологический ГЧП-проект
Принятие управленческих решений	Экономика города
Проверяющие органы	Экономические механизмы взаимодействия
Протокол контрольных поручений	Этнокультурный компонент
Профессионализм	
ПФР	
Развитие города	

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги

1. Киселев, В.Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС. – Изд-во: Галактика, 2018, 320 с., <http://doi.org/10.5281/zenodo.4009065>
2. Киселев, В.Д. Методика на формулиране и решаване на случаи в подхода кейкис (Теория на частния случай), «Литера принт», 2020, 320 с.
3. Методы исследования в менеджменте : учебник / О. А. Косоруков ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Высшая школа управления инноваций. - Москва : Издательство Московского университета, 2021. - 270 с. : ил., табл.; 22 см.; ISBN 978-5-19-011615-1
4. Методы исследования в менеджменте: учебник / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, И. И. Савельев, С. В. Никифорова. - Москва : КНОРУС, 2017. - 196 с.; ISBN 978-5-406-05764-3
5. Стойкова Ж., Кисельов В.Д. Основы на КЕЙКИС консултирането. _ Академично издателство Тракийский университет, Стара Загора, 2022, 242 с.

Статьи

6. Голишевский М., Киселев В. Может ли муниципальный чиновник легитимно убрать нелегитимный рынок из центра города? // Государственная служба. 2016. № 4 (102). С. 23-29. https://www.elibrary.ru/download/elibrary_27223930_53342111.pdf
7. Деев А. А., Киселев В. Д. Муниципальный чиновник – стратег, учитывающий инфраструктурные особенности бизнес-среды? [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. № 4 (12). С. 98-104. – URL: http://cs.journal-mirbis.ru/-/wF9hjEyze7C2vJ88lhI1pw/sv/document/78/d5/56/521295/226/4_2017_VM.pdf?1517909660#page=98
8. Доронина И.В., Киселев В.Д. Кейкис "Система материального стимулирования в вузе" // Высшее образование сегодня. 2018. № 5. С. 73-79.

9. Киселев В. Д. Дилемма подрядчика — победа в конкурсе или качество исполнения проекта / В. Д. Киселев, Ж. К. Ерсейтова // Вестник МИРБИС. 2020. № 3 (23). С. 181–198. doi:10.25634/MIRBIS.2020.3.20 <https://cs.journal-mirbis.ru/-/meaObPt6nPocVh4qo150UA/sv/document/28/1b/0f/521295/876/3-20-181-198.pdf?1603210024&fbclid=IwAR3PDOeROKdbyEMM6UHGrkGDJWOuYfLzPwrz3W6f1ZvgulD7IDCQ3udqk9Q>
10. Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А. Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G? [Электронный ресурс] // МИРБИС. 2018. № 3 (15). С. 76-95. <http://doi.org/10.25634/MIRBIS.2018.3.9>
11. Киселев В. Д., Накипова М. Б. Мотивация новаторской деятельности специалистов и функциональных руководителей при внедрении технологических нововведений [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 126–142. <http://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.4.14>
12. Киселев В.Д. Конкурентные выборы главы региона // Вестник МИРБИС. 2017. № 4 (12). С. 73-85.
13. Киселев, В. Д. Смысловая навигация по сложным экономическим нарративам. // «Менеджмент инноваций», 2015, 3-4 (31-32), 182–210. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4003602>
14. Киселев, В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. — 2014. — №1(37). — С. 22–48.
15. Киселев, В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом. // «Стратегический менеджмент», 2015, 3-4 (31-32), 226–246. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4003489>
16. Киселев, В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.
17. Киселев, В. Д., Балакирева, М. А. Добавляет ли глубины понимания сложных литературных текстов применение маркетингово-менеджерского инструментария? // Вестник МИРБИС, 2017, 1(9), 60–72. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4005294>
18. Киселев, В. Д., Глебова, Г. В. О сочетании научной и административной деятельности в системе образования (анализ практического опыта). // Вестник московской международной

- высшей школы бизнеса (МИРБИС), 2020 1(9), 53–59.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4005354>
19. Киселев, В. Д., Ерёмин, А. В. «Проблема бездомных собак»: собаки – сыты, а люди — целы. // Вестник МИРБИС, 2017, 3(11), 35–47.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4007949>
 20. Киселев, В. Д., Накипова М. Б. Мотивация новаторской деятельности специалистов и функциональных руководителей при внедрении технологических нововведений [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 126–142.
<http://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.4.14>
 21. Киселев, В. Д., Прохоров, В. С. Может ли «сверхквалифицированный» специалист получить адекватную работу? «Можно ли включить социальный лифт». // Вестник МИРБИС, 2015, 3(3), 18–31. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4005135>
 22. Киселёв, В. Д., Рослякова М. В. Разбор кейкиса "Допустима ли выгодная торговля красотами малой родины?" // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 3. С. 120-135.
 23. Киселев, В.Д. Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления // Менеджмент инноваций. — 2015. — №2 (30). — С. 134–155.
 24. Киселев, В.Д., Аверин, Д.В. Кейкис "Отношения или механизмы, семья или компания". // Управление корпоративной культурой, 2014, 3(23), 220–230. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4007900>
 25. Кудрин Б. И. Исследования технических систем как сообществ изделий – техноценозов. Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1980. М.: Наука, 1981. С. 236–254.
 26. Лазичева Е. А., Герасимов Г. Б., Киселев В. Д. Может ли мэр организовать качественный ремонт дорог [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 3 (19). С. 109–128.
<http://doi.org/10.25634/MIRBIS.2019.3.14>
 27. Матвеев А., Киселев В. Возможно ли продолжить успешную карьеру чиновника после спорного дисциплинарного взыскания? // Государственная служба. 2016. № 5 (103). С. 80-83.
https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28090051_93564431.pdf
 28. Потапова Е.П., Потапов И.В., Киселев В.Д., Букалова С.В. Доступны ли услуги МФЦ в условиях цифрового неравенства? // Вестник МИРБИС. 2017. № 3 (11). С. 48-58.

29. Стойкова, Ж., Киселев, В. Using the “Keykis” Method within the Framework of Psychoanalysis to Interpret and Overcome Defense Mechanisms // „Педагогически форум“, номер 1 за 2022 год
30. Тудрий, О.В., Киселев В.Д. Возможно ли инвестору конструктивно преодолеть "эффект влипания" при строительстве завода? Исследовательский кейс-стади в формате кейкис в сборнике: Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. сборник научных статей. Москва, 2019. С. 189-201.
31. Jung C.G. Psychology and Religion. New Haven, L., 1938. P. 58

CONTENTS

PREFACE	8
METHODOLOGICAL KEYKIS APPROACH IN COUNSELING. BASIC MANAGEMENT MEASUREMENT SCALES AND MATRICES	10
A morphological matrix reflecting the enlarged logic of building a research case in the keykis format (the case of the Presidential Academy)	10
Price levels	12
The structure of the researcher's activity	19
The ratio of empirical and theoretical knowledge	23
Types of resources. Fractality of resource infrastructures	24
Goal setting in terms of resources	25
Conversion of resources	27
The fan matrix "generator of possible solutions for converting resources"	28
Three examples of formalization of real models of productive jointly distributed activities	30
The fan matrix as a system of equations and inequalities	32
Types and models of productive activity	33
The scale of "Degree of innovation"	34
Visualization of resource development (life cycle stages)	35
Basic measuring scales and classifiers of typical problems	36
Example classification by type of strategies (solutions) in human relationships	40
The methodology for clarifying the formulation of the stated problem	42
The structure and sequence of writing a case in the keykis	46
Sample scenarios for conducting research business games	51
Expected educational, advisory and research results	57

The space of fractal economic relations	58
Cenological levels in the management case in the Keykis format	59
SIMPLE CASES IN THE KEYKIS FORMAT (WITH AND WITHOUT SOLUTIONS)	60
Diverse Moscow	61
Electric scooters in Moscow – a new challenge to the transport infrastructure	65
SME catering in the center of Moscow. Bread, circuses, or life?	69
The law is harsh, but it's Law	72
Personal and/or official?	80
On two chairs	87
In the interests of the revolution?	93
It's not time yet	98
Whipping Boy	102
The fate of the "spy", very executive	106
I don't want to, I won't, or improper performance of duties	112
To be or not to be	117
It could have been worse. A fateful mistake. A baby is not a toy	124
In a quiet pool	128
Omnipotent social networks or how to fire a kindergarten head	132
Every work is valuable, but not every one is useful	138
Hold on to professionalism	142
If it says "elephant" on a buffalo cage, don't believe your eyes	146
Between the requirements of the law and the desire of the boss	150
Not all gifts are good (and not always)	154
Careful, scammers!	157

If you go to the right, you will be fair, but you will become poor, if you go to the left, they may "put you in jail", or maybe not... Oh, this is not an easy job	160
Subordinated relatives	166
To beat or not to beat, that's the question!?! The right to be forgotten	170
Dismissal of an employee or his shirt closer to the body	175
What happens when a person is out of place? The fourth weak link. friendship is friendship, and service is service	185
Is it possible for an appointed manager to successfully adapt to a new organization in conditions of explicit and implicit organizational resistance?	191
Can the mayor's office change its decision under public pressure to demolish the building of the former cinema, as it does not meet modern architectural requirements, and build a shopping and entertainment center in its place?	199
COMPLEX CASES IN THE KEYKIS	212
Can the mayor organize high-quality road repairs?	213
Can a municipal official be a strategist who takes into account the infrastructural features of the business environment?	250
"The problem of stray dogs": dogs are full, but people are safe	262
Is it possible to organize successful environmental PPPs	284
Establishing an effective system for taking into account the vital interests of various groups of citizens	321
CONCLUSION OF THE BOOK	334
LIST OF KEYWORDS USED IN KEYKIS	335
REFERENCES	337
CONTENTS	341
SUMMARY	344

SUMMARY

A description of the methodological Keykis approach and a collection of case studies performed in the keykis format are offered to your attention. The cases of the Presidential Academy on the subject of state and municipal administration can be used as a textbook for citizens who would like to realize themselves in building a civil society of the Russian Federation in the field of state and municipal administration, as well as state and municipal service.

For citizens who have experience of participating in their own military and who set themselves the goal of participating in the administrative management of the Homeland, the collection will be interesting in the possibility of applying military tactics and strategy in civilian administrative management.

The collection was prepared on the basis of materials developed during classes with students enrolled in retraining and advanced training programs at the South Russian Institute of Management of the RANEPA.

It is recommended to teachers, students, postgraduates, students of all forms of education, practical managers, as well as anyone interested in problems of public and municipal management in order to introduce successful and productive educational technologies into the educational process.

Научное издание

Государственное и муниципальное управление

Методологический подход и
сборник кейсов в формате кейкис

В авторской редакции

Подписано в печать..... Формат 60x84/16

Бумага офсетная. Объем п.л.

Тираж экз. Заказ №

Издательство ЮРИУ – филиала РАНХиГС
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70