

**АСОУ**

*кафедра ГМУ*

**Управление инновационной  
деятельностью**

*Раздел 6. Инновации в  
государственном и муниципальном  
управлении*

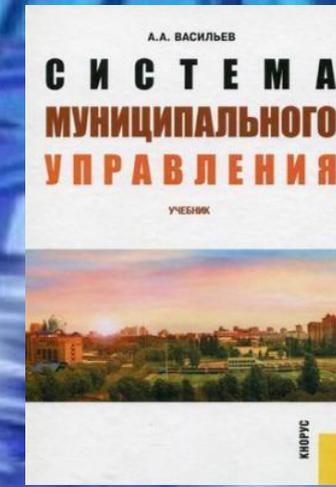
# *Васильев Алексей Алексеевич*

доцент кафедры государственного и муниципального управления



Нижегородский у-м

# Опубликованные работы Васильева А.А.



# ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: государственное, региональное, муниципальное

## Муниципальное управление

- Основные понятия и терм
- Библиография
- Нормативные документы
- Дипломы и диссертации
- Курсовые работы и рефер
- Книги и статьи
- Материалы научно-практических конференци семинаров
- Совет муниципальных образований Нижегородс области
- Журнал "Местное самоуправление в Нижегородской области"
- Учебные материалы
- Ссылки

## Муниципальное общественное управление

- Основные понятия и терм
- Библиография
- Нормативные документы
- Дипломы и диссертации
- Курсовые работы и рефер
- Книги и статьи

## Обращение к посетителям

В настоящее время профессиональную переподготовку и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих осуществляют 142 высших учебных заведения, расположенные в 81 городах Российской Федерации. Подготовку, переподготовку и повышение квалификации служащих в Российской Федерации исполняют Российская академия государственной службы (РАГС) и работающие в ее системе 9 региональных академий, 40 их филиалов и 11 представительств, а также 3 института повышения квалификации. В них, а также в 74 подведомственных образовательных учреждениях (ПОУ) с охватом 65 регионов, за год проходят подготовку кадров и повышение квалификации более 65000 человек, повышение квалификации, переподготовку более 15000 человек.

Кроме учебных заведений системы РАГС сегодня в России около 100 разных по статусу, форме и направленности высших учебных заведений и их филиалов и отделений, 150 научно-образовательных центров и центров дополнительного профессионального образования, которые также осуществляют подготовку, переподготовку и повышение квалификации по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Однако до настоящего времени не выработаны общие подходы к процессу подготовки государственных и

## Новости

Учебно-методические материалы кафедры региональной экономики и управления ВВАГС Самоуправление и федерализм Исполнительное бюро ООН-ХАБИТАТ в Москве Типовые муниципальные правовые акты Центр стратегических исследований ПФО - Местное самоуправление и городское развитие Московский общественный научный фонд. Серия - Библиотека Местного Самоуправления Союз Российских Городов - Серия Рефератов Материалы учредительного съезда «Совет муниципальных образований Нижегородской области»

Сборник материалов и документов по вопросам территориального общественного самоуправления. Информационные бюллетени ассоциации органов ТОС Нижнего Новгорода

В 2004 году вышла в свет новая книга Васильева А. А. "Основы территориального общественного самоуправления". Мягкая обложка, объем - 202 страницы. Основы территориального общественного самоуправления представлены в таблицах и схемах. В 8 разделах наглядно показаны:

теория, правовая основа, организационная основа, экономическая основа, территориальная основа,

№	Наименование раздела	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Инновация и инновационный процесс	9	2	2	5
2	Инновационная система в РФ	9	2	2	5
3	Процесс управления инновациями и формы инновационной деятельности	9	2	2	5
4	Обеспечение инновационной деятельности	9	2	2	5
5	Государственное регулирование инновационной деятельности	9	2	2	5
6	Управление инновационными процессами в регионе	9	2	2	5
7	Управление инновационными процессами в МО	9	2	2	5
8	Эффективность инноваций и инновационной деятельности	9	2	2	5
	<b>Всего часов</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>40</b>

# 1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний в области инноваций и освоение студентами практических навыков решения проблем в области организации и управления процессами создания и реализации инноваций.

В ходе освоения программы предлагается решение следующих задач:

- формировать у студентов понятие о сущности, роли, элементах и стадиях инновационной деятельности;
- раскрыть содержание организационно-экономического механизма управления инновационными процессами;
- дать наглядное представление о формах реализации инноваций на примерах регионального и муниципального опыта;
- формировать навыки управленческой экономической оценки эффективности инновационных проектов и деятельности.

## 2. Требования к уровню освоения дисциплины

По окончании обучения студент должен:

- знать экономические, организационные, правовые и социальные аспекты инновационной деятельности;
- разбираться в источниках и ресурсах инновационной деятельности;
- иметь представление о методах и технологиях планирования и управления инновационной деятельностью;
- уметь ориентироваться в потоке инновационной информации, изменениях нормативно-правового характера, касающихся инновационной деятельности.

# Система начисления баллов

## Основные факторы

1. Посещаемость занятий: 0,5 балла за каждый час x 16 часов = 8 баллов.
  2. Доклады на семинарах: 1 доклад (5-7 минут, с презентациями) – 10 баллов x 8 семинаров = 80 баллов.
  3. Кейсы: 8 x 10 = 80 баллов.
  4. Решение кейсов – 32 балла.
  5. Контрольная работа (10 страниц): на 3 – 6, на 4 – 8, 5 – 10 баллов.
  6. Тест: 5x8=40 баллов.
- Максимальное количество баллов: 8+80+80+10+32+40=250.

## Дополнительные факторы

7. Лабораторная работа – 30 баллов
8. Дополнительный доклад на семинаре: 1 доклад (5-7 минут, с презентациями) – 10 баллов x 8 семинаров = 80 баллов

Итоговая оценка при следующей сумме:

$250 \times 0,6 = 150$  баллов – зачет;

Присылать свои работы необходимо по адресу: [prepodovatelasoy@yandex.ru](mailto:prepodovatelasoy@yandex.ru)



*Раздел 6.*

**Инновации в  
государственном и  
муниципальном  
управлении**

# Содержание

- 6.1. Бюджетирование ориентированное на результат
- 6.2. Аутсорсинг муниципальных функций
- 6.3. Маркетинг территории городов
- 6.4. Система внутреннего контроля в местной администрации

## **6.1. Бюджетирование ориентированное на результат**

**«БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ. Эффективная система управления финансами. Новый метод планирования расходов, формирование муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ)»**

# Когда появился термин «БОР»?

- Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 года №249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов».
- Тема БОР неоднократно озвучивалась как приоритетная в посланиях Президента Российской Федерации
- Тема результативного бюджетирования активно поддерживается Министерством финансов РФ и стимулируется к внедрению на региональном и местном уровнях

*Бюджетный кодекс РФ. Статья 34. Принцип  
результативности и эффективности  
использования бюджетных средств*

**Результативность:**

*необходимость  
достижения заданных  
результатов*

**Эффективность:**

*использование  
наименьшего объема  
средств или  
достижение  
наилучшего  
результата с  
использованием  
определенного  
бюджетом объема  
средств*

# Полномочия субъекта РФ в сфере образования, установленные

## 184-ФЗ "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации"

- обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях путем выделения субвенций местным бюджетам в части финансирования расходов на оплату труда, расходов на учебники и учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды (за исключением расходов на содержание зданий и коммунальных расходов, осуществляемых из местных бюджетов) в соответствии с нормативами, установленными законами субъекта Российской Федерации;
- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам в образовательных учреждениях, находящихся в соответствии с федеральным законом в ведении субъекта Российской Федерации;
- организация предоставления начального, среднего и дополнительного профессионального образования (за исключением образования, получаемого в федеральных образовательных учреждениях, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации);
- организация предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников государственных учреждений субъекта Российской Федерации;
- участие в обеспечении подготовки, переподготовки и повышении квалификации работников муниципальных учреждений;
- Организация предоставления высшего профессионального образования в ВУЗах, созданных до 2004 года

## **Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения**

- Устанавливаются ст. 15 и ст.16 ФЗ от 6.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", иными статьями указанного федерального закона, уставами муниципальных образований  
иными федеральными законами

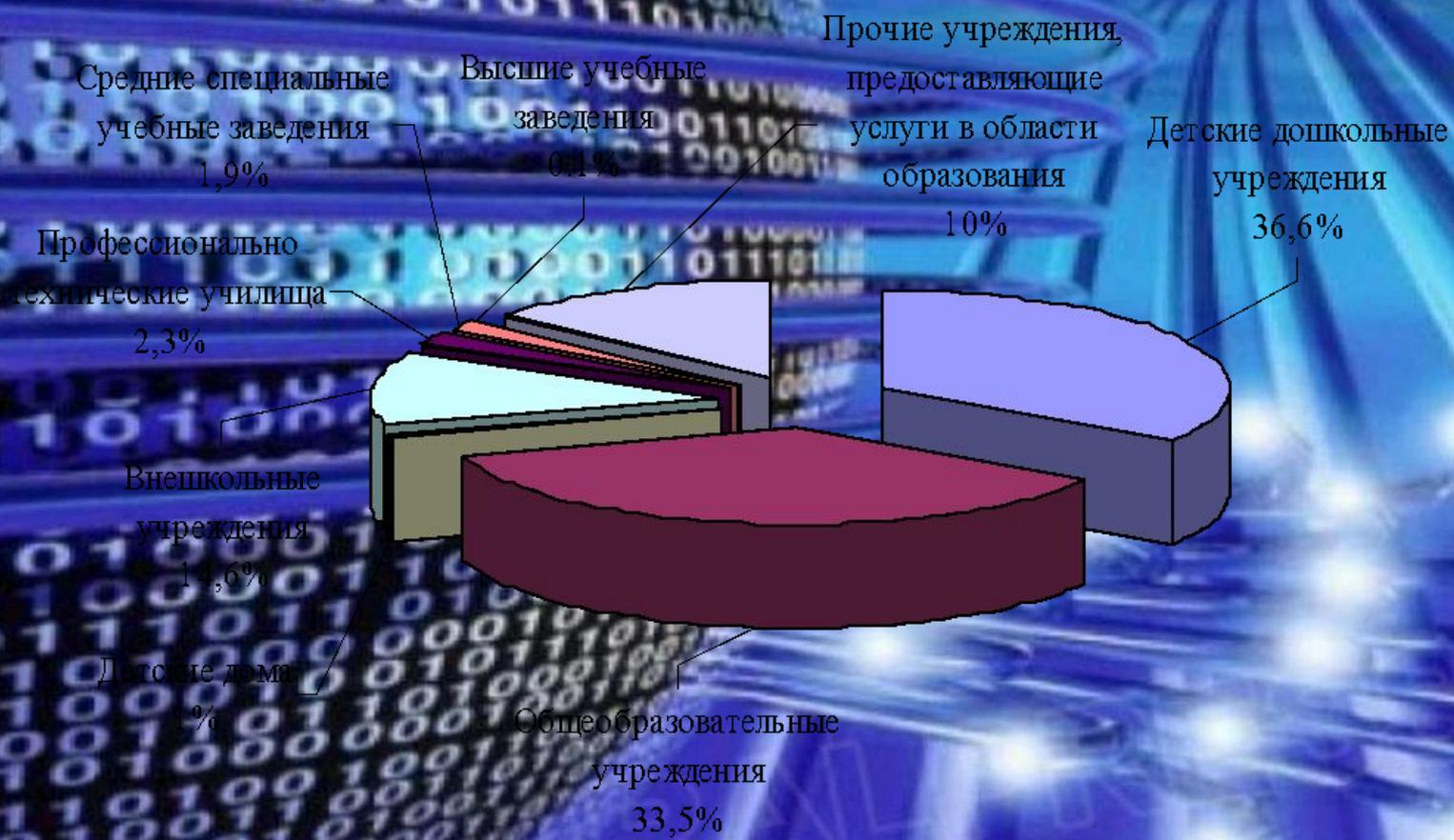
(продолжение)

- организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации;
- организация предоставления дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения)
- организация предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории муниципального района (городского округа)
- организация отдыха детей в каникулярное время

# Структура системы образования в РФ

- Министерство образования РФ  
(Рособразование РФ, Рособрнадзор)
- Губернатор Московской области
- Правительство Московской области
- Министерство образования Московской области
- Глава муниципального района (городского округа)
- Муниципальные органы управления образованием
- Муниципальные учреждения образования

# Структура системы образования Московской области



# **Бюджетирование, ориентированное на результат**

**БОР – это:**

- эффективная система управления общественными финансами**
- новый метод планирования социально-экономических результатов деятельности министерств и ведомств, главных распорядителей бюджетных средств, измерения этих результатов, а также формы отчетов об их достижении**

# Основная цель БОР:

- **повышение ответственности и расширение самостоятельности участников бюджетного процесса в рамках четких среднесрочных ориентиров**
- **направление бюджетных ресурсов на достижение общественно-значимых и количественно измеримых результатов деятельности органов исполнительной власти и подведомственных им учреждений с одновременным мониторингом и контролем за достижением намеченных целей**

# Способы достижения цели:

- полный пересмотр механизма управления бюджетным процессом, в том числе:
- *обеспечение результативности бюджетных расходов и оптимизации управления бюджетными средствами*
- *переход от управления бюджетными ресурсами (затратами) к управлению результатами*
- обеспечение тесной взаимосвязи между достигнутыми результатами и планируемыми расходами
- совершенствование процедур стратегического и тактического планирования расходов бюджета
- введение системы докладов о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД) субъектов бюджетного планирования
- введение системы ведомственных целевых программ

# Бюджетирование в социальной сфере

**БЫЛО. Ориентация на содержание учреждений**

- индексация затрат
- выделение средств на содержание сети

**СТАЛО: Ориентация на предоставление услуг**

- прогноз потребности в услугах (численности потребителей)
- выделение средств на предоставление запланированного объема услуг потребителям

# Муниципальная услуга

— деятельность органов местного самоуправления, муниципальных учреждений и иных организаций, осуществляемая в рамках их компетенции, финансируемая за счет бюджетных средств и направленная на удовлетворение потребностей отдельных граждан, групп граждан, населения в целом, а также юридических лиц в реализации их конституционных, законных, уставных и иных прав, установленных соответствующими нормативными правовыми актами

# МУНИЦИПАЛЬНАЯ РАБОТА

– деятельность органов муниципальных учреждений, осуществляемая в рамках их компетенции, финансируемая за счет бюджетных средств и направленная на удовлетворение потребностей отдельных граждан, групп граждан, населения в целом, а также юридических лиц в реализации их конституционных, законных, уставных и иных прав, установленных соответствующими нормативными правовыми актами. **Результатом муниципальной работы является материальный продукт производственной деятельности.**

# РЕЕСТР МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ (РАБОТ) –

нормативный документ, который содержит регулярно обновляемые сведения о полном перечне муниципальных услуг (работ), выполняемых или фактически оказываемых жителям муниципального образования полностью или частично за счет средств соответствующего бюджета.

# СТАНДАРТ КАЧЕСТВА МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ

– документ, содержащий описание состава, качества, условий и порядка предоставления услуг, позволяющий потребителю услуги получить четкое представление о своих правах на нее и условиях ее получения в рамках действующего законодательства

# ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГАХ –

процесс измерения спроса населения  
на предоставляемые или планируемые  
к предоставлению муниципальные  
услуги

# Что нужно сделать? – разработать и утвердить:

- перечень бюджетных услуг, по которым должен производиться учет потребности в их предоставлении и на основе которого должны формироваться расходы бюджета
- порядок проведения ежегодной оценки потребности в предоставлении бюджетных услуг
- стандарты качества предоставления бюджетных услуг
- порядок оценки соответствия качества фактически предоставляемых бюджетных услуг стандартам качества
- порядок формирования муниципального задания на очередной финансовый год и плановый период
- порядок разработки, утверждения и реализации ведомственных целевых программ, индикаторов оценки их результативности и планируемых результатов, а также корректировки предоставляемых ведомствам бюджетных средств исходя из уровня достижения результатов

## Что должно содержать муниципальное задание?

- выписку из реестра расходных обязательств по расходным обязательствам, исполнение которых необходимо для выполнения муниципального задания
- определение категорий физических и (или) юридических лиц, являющихся потребителями соответствующих услуг
- показатели, характеризующие качество и (или) объем (состав) оказываемых физическим и (или) юридическим лицам муниципальных услуг
- порядок оказания муниципальных услуг физическим и (или) юридическим лицам
- предельные цены (тарифы) на оплату муниципальных услуг физическими или юридическими лицами в случаях, если законодательством Российской Федерации предусмотрено оказание соответствующих услуг на платной основе, либо порядок их установления
- порядок отчетности по исполнению муниципального задания

# На заметку

- в случаях отсутствия нормативных правовых актов, устанавливающих расходные обязательства учреждений, возникающие при выполнении учреждениями своих функций, целесообразно предусматривать эти расходы в целевых программах

# Основные принципы правового регулирования полномочий органов местного самоуправления

- Самостоятельность осуществления полномочий по решению вопросов местного значения
- Приоритет ФЗ от 6.10.2003 № 131-ФЗ в формировании, изменении и дополнении перечня вопросов местного значения
- Исполнение финансовых обязательств, возникающих в связи с решением вопросов местного значения за счет средств местных бюджетов
- Запрет на включение в федеральные законы, законы субъектов Российской Федерации положений, определяющих объем расходов за счет местных бюджетов

Бюджет  
субъекта РФ

Субвенция на обеспечение  
образовательного процесса  
(на нормативно-подушевой основе)

Муниципальный  
бюджет

Финансирование  
содержания  
материально-технической  
базы школ

Финансирование  
ОУ

ОУ (школа)

# Наделение органов местного самоуправления государственными полномочиями: основные принципы

- **Понятие государственного полномочия:** полномочие по решению **вопросов, не относящихся** к вопросам **местного значения**
- **Кому делегируется исполнение госполномочий:** ОМСУ **муниципальных районов и городских округов** или ОМСУ поселений
- **Регулирование:** **закон** (федеральный, субъекта)
- **Финансовое обеспечение:** **только** за счет субвенций; ОМСУ **имеют право** дополнительно использовать собственные ресурсы (в случаях и порядке предусмотренном Уставом муниципального образования)
- **Ответственность за исполнение:** **в пределах** выделенных МО на эти цели **материальных ресурсов и финансовых средств**
- **Принцип распределения субвенций:** исходя из **численности потребителей** бюджетных услуг с учетом различий в стоимости их предоставления
- **Ввод в действие:** законом субъекта РФ о региональном бюджете на очередной финансовый год

## Особые требования к закону субъекта РФ

- При наделении органов местного самоуправления государственными полномочиями Российской Федерации, делегированными субъекту Российской Федерации, закон субъекта РФ должен содержать положения, определяющие:
  1. Права и обязанности высшего должностного лица субъекта РФ (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ)
  2. Права и обязанности органов местного самоуправления

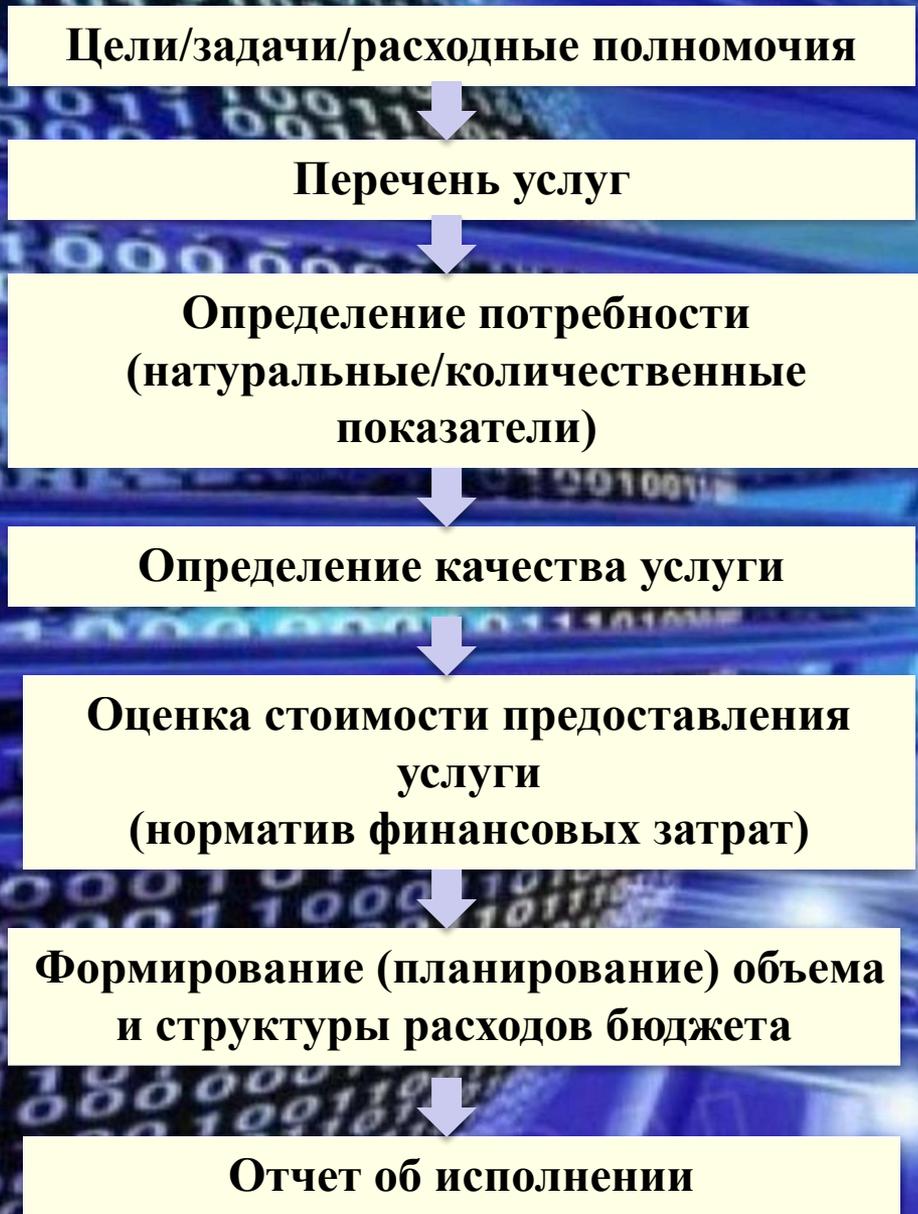
# **Правовые основания и условия финансирования соисполнения органами МСУ государственных полномочий, не переданных им в порядке ст. 19 ФЗ от 6.10.2003 № 131-ФЗ**

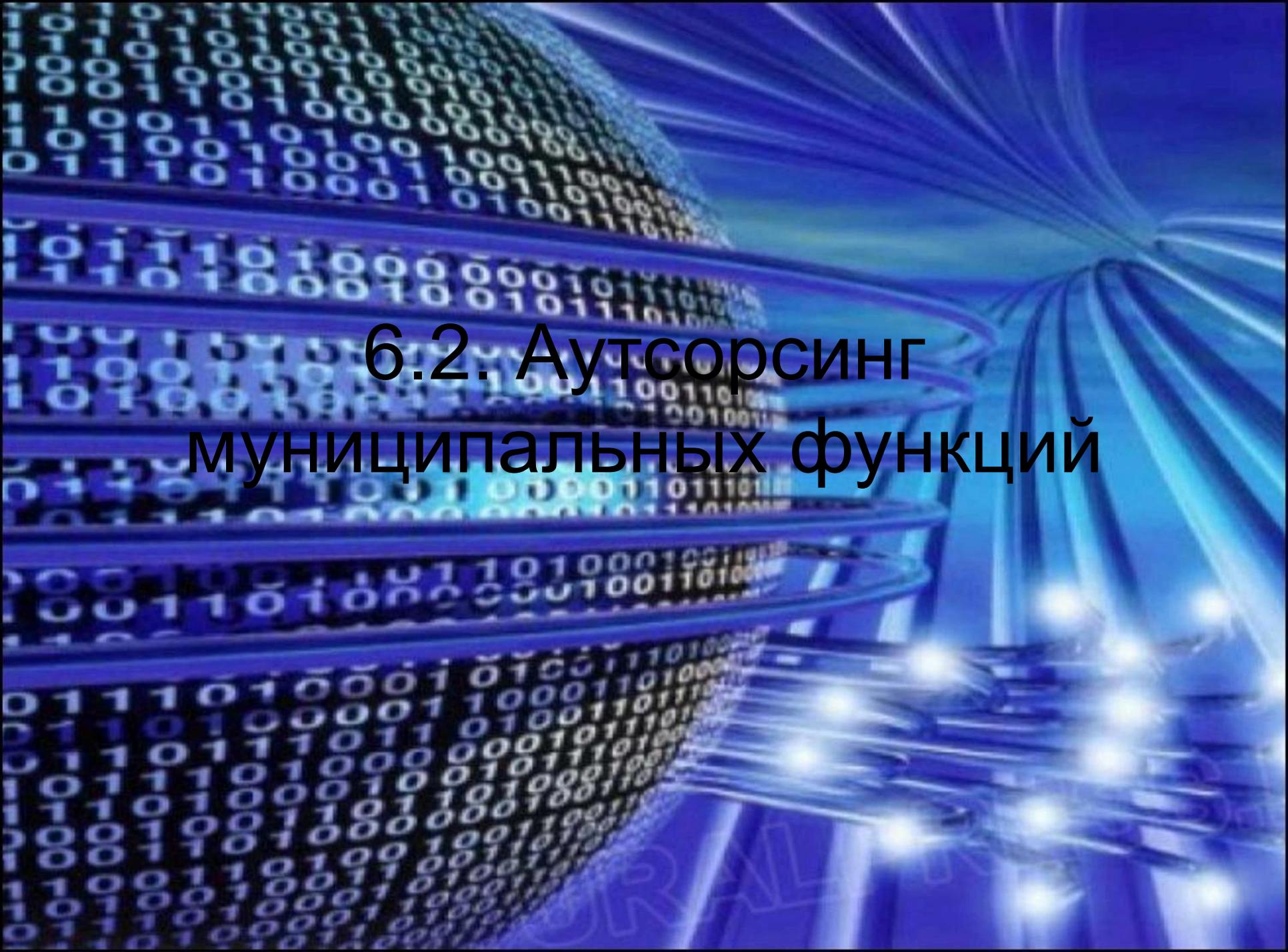
- Правовые основания :**
- *прямое указание в федеральном законе на возможность соисполнения (кроме установления дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи для отдельных категорий граждан)***
- *решение представительного органа муниципального образования о реализации права на участие в осуществлении указанных полномочий***
- Условия финансирования:**
- *за счет средств местного бюджета (за исключением целевых трансфертов)***
- *не является обязанностью муниципального образования***
- *не является основанием для выделения трансфертов из других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации***

## Передача полномочий на местном уровне

- ОМСУ муниципального района вправе заключать соглашения с ОМСУ поселений (входящих в состав муниципального района), о передаче им части своих полномочий
  - финансирование за счет субвенций из бюджета муниципального района в бюджеты поселений

# Схема бюджетного процесса





## 6.2. Аутсорсинг муниципальных функций

Для органов публичной власти исполнение функций – это способ решения поставленных задач. Чтобы определить функции, которые должны выполнять органы местного самоуправления, необходимо вспомнить, что основной задачей органов местного самоуправления является регулирование общественных отношений при решении вопросов местного значения и осуществление публичного управления. Как известно, публичное управление – это процесс целенаправленного, регламентированного воздействия субъекта на объект, где субъектом выступает орган или должностное лицо публичной власти, а объектом – отношения между людьми по поводу их деятельности.

Таким образом, основными **функциями органов местного самоуправления являются: целеполагание, анализ, прогнозирование (сценирование), планирование, регулирование, организация, координирование, мотивация (стимулирование), учет, мониторинг, контроль.**

Решение любого вопроса местного значения должно включать как минимум выполнение следующих укрупненных публичных функций:

**целеполагание** – определение стратегии муниципального образования, целей решения каждого вопроса местного значения;

**анализ потребностей населения** и имеющихся ресурсов для их удовлетворения, а также возможностей и способов достижения целей. Например, анализ имеющихся источников водоснабжения на предмет их достаточности для удовлетворения потребности граждан, соответствия качества воды установленным требованиям, доступности для населения и т.п.; анализ возможных способов организации предоставления первичной медицинской помощи на предмет их экономичности, результативности, обеспечения качества, потребности в имуществе, сложности организации, наличии поставщиков услуг, необходимости в учреждении хозяйствующих субъектов и т.п.;

**планирование**, в т. ч. подготовку различных программ, определение стандартов и нормативов, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения мероприятий и т.п. Например, градостроительное планирование, в том числе обеспечивающее размещение объектов инфраструктуры оказания услуг с учетом будущих потребностей в них; разработка программ муниципальных статистических наблюдений с учетом потребности в информации для принятия управленческих решений и т.п.;

**прогнозирование** развития ситуации, потребностей муниципального образования и последствий деятельности органов местного самоуправления. Например, прогноз состояния источников водоснабжения с целью своевременного проектирования новых объектов водоснабжения; прогноз будущих потребностей в услугах дошкольного образования, соответствия имеющейся инфраструктуры оказания услуг будущим потребностям в них;

**организацию** – формирование необходимых организационных структур. Например, органов по управлению целевыми программами; учреждение хозяйствующих субъектов и реализация полномочий учредителя; размещение муниципального заказа; установление должностных обязанностей и найм персонала, реализация иных полномочий работодателя; установление заданий учреждениям; финансирование мероприятий, деятельности, т.е. осуществление функций главного распорядителя бюджетных средств; предоставление субсидий; наделение имуществом, передача имущества и др.;

**правовое регулирование** – например, утверждение программ; принятие положений о решении вопросов местного значения; утверждение программ муниципальных статистических работ; установление в определенных законодательством случаях цен и тарифов; регулирование порядка предоставления имущества организациям, оказывающим услуги населению и т.п.;

**заключение договоров** и (или) соглашений. Например, заключение договоров аренды объектов муниципальной собственности, договоров на оказание услуг и т.п.;

**координацию деятельности** участников отношений. Например, при проведении муниципальных ярмарок сельскохозяйственной продукции; или при заключении собственниками жилых помещений, самостоятельно управляющих домами, договоров с организациями, поставляющими коммунальные услуги;

**контроль** – например, качества предоставления услуг, использования бюджетных средств, исполнения решений органов местного самоуправления и т.д.);

**мониторинг** – например, реализации программ; муниципальной службы; развития муниципального образования; безопасности жизнеобеспечения в муниципальном образовании;

**учет** – например, сбор и обработка данных муниципальных статистических наблюдений; учет имущества; учет нуждающихся в жилых помещениях по социальному найму и т.п.

## 2. Стандартизация и регламентация

Административно-управленческие процессы в органах местного самоуправления недостаточно организованы и часто не эффективны. Качество этих процессов может быть существенно улучшено путем их модернизации, опирающейся на разработку и внедрение административных регламентов.

### Достижение этих целей позволит:

- 1) повысить качество муниципальных услуг, сделать их доступными для граждан и организаций, сориентировать деятельность органов исполнительной власти на интересы пользователей;
- 2) повысить качество и эффективность административно-управленческих процессов.

Целями мероприятий этого направления являются разработка и внедрение:

- стандартов муниципальных услуг,
- административных регламентов,
- а также совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов местного самоуправления и их должностных лиц.

Отсутствие стандартов качества и доступности муниципальных услуг в не позволяет упорядочить и конкретизировать обязательства органов исполнительной власти перед обществом, то есть обязательства, обусловленные законами, иными нормативными правовыми актами, договорами или соглашениями, перед физическими или юридическими лицами, а также внедрить процедуры контроля и оценки деятельности органов исполнительной власти. Не эффективна существующая система обратной связи с пользователями муниципальных услуг.

**Необходимо также решить задачи:** 1) по подготовке нормативно-правовой и методической базы для внедрения регламентов муниципальных услуг, созданию и ведению реестров муниципальных услуг, 2) по разработке административных регламентов муниципальных услуг и их внедрению, 3) по отработке механизмов дистанционного предоставления муниципальных услуг на основе современных информационно-коммуникационных технологий, 4) по созданию системы обратной связи с потребителями муниципальных услуг для использования полученной информации при выработке решений и коррекции целевых значений показателей результативности деятельности органов исполнительной власти.

Должен быть введен порядок доказательства необходимости дополнения реестров муниципальных услуг новыми услугами, что позволит не допустить навязывания обществу избыточных услуг.

**Цель - оптимизация функций органов исполнительной власти,** включая функции по осуществлению контроля и надзора, и внедрение особых механизмов противодействия коррупции.

### 3. Оптимизация функций органов исполнительной власти и противодействие коррупции

Наличие у органов исполнительной власти значительного числа избыточных функций и неэффективные механизмы их реализации являются серьезным препятствием интенсивному развитию предпринимательства.

**Основная деятельность должна быть сосредоточена:**

1 на разработке и принятии соответствующих нормативных правовых актов, ликвидирующих функции, признанные избыточными.

2 на законодательном закреплении исключения функций, не имеющих под собой достаточных правовых оснований и препятствующих реализации гражданами своих прав либо возлагающих дополнительные обязанности на предпринимателей.

1 на исключении избыточных и дублирующих функций органов исполнительной власти,  
2 на организационном разделении:  
-правоустанавливающих функций,  
-функций надзора и контроля,  
-функций по управлению имуществом.  
-Функций по предоставлению муниципальных услуг.

Это позволит сократить неэффективное вмешательство государства в экономику и общественную жизнь, уменьшить издержки бизнеса на преодоление административных барьеров, обеспечить реализацию гражданами конституционных прав.

**Ликвидация сложных и масштабных функций,** для исполнения которых задействовано значительное число муниципальных служащих, **должна проходить поэтапно.** Следует провести организационные мероприятия по сокращению численности муниципальных служащих, их переобучению, высвобождению имущества и решению финансовых вопросов.

# Функции местной администрации

## ФУНКЦИИ МЕСТНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ  
(ВОПРОСЫ МЕСТНОГО ЗНАЧЕНИЯ)

ФУНКЦИИ  
ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ

ВЫБОРНЫЕ  
МУНИЦИПАЛЬНЫЕ  
ДОЛЖНОСТИ

МУНИЦИПАЛЬНЫЕ  
СЛУЖАЩИЕ

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ  
ПЕРСОНАЛ

## КАТЕГОРИИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

# Деятельность ОМС

## Функции органов местного самоуправления:

- Правоустанавливающие
- Правоприменительные
- По управлению муниципальными активами
- Контрольно-надзорные
- По организации предоставления государственных (муниципальных) услуг и выполнения работ

# Способы оказания услуг

Способ оказания		Предметы ведения (расходные обязательства) публичных правовых образований		
		Российская Федерация	Субъекты РФ	Муниципальные образования
1. Производство		Федеральные бюджетные учреждения	Бюджетные учреждения субъектов РФ	Муниципальные бюджетные учреждения
2. Заказ	«Не рыночный»	Субсидии из федерального бюджета	Субсидии из бюджетов субъектов РФ	Субсидии из местных бюджетов
	«Рыночный»	Госконтракт от имени Российской Федерации	Госконтракт от имени субъекта РФ	Муниципальный контракт
3. «Оплата» за потребителя (+ регулирование предложения, стандарты, лицензирование)		Ваучеры (ГИФО, родовые сертификаты, ...)	Ваучеры, полисы обязательного медицинского страхования	Ваучеры

Справочно:

«Индивидуальные» государственные и муниципальные услуги (физическим и юридическим лицам): образование, здравоохранение, культура, социальное обеспечение, прикладная наука и т.д.;

«Коллективные» государственные и муниципальные услуги (обществу в целом): оборона, безопасность, правоохранительная деятельность, предотвращение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций и т.д.

# Определение услуги

**Государственная (муниципальная) услуга** – *результат* осуществляемой в соответствии с полномочиями органов государственной власти (органов местного самоуправления) *деятельности*, финансируемой за счет средств соответствующего бюджета и направленной на удовлетворение потребностей отдельных граждан, групп граждан, населения в целом, а также юридических лиц по реализации их конституционных, законных и иных прав, установленных соответствующими нормативными правовыми актами.

# Определение работы

**Государственная (муниципальная) работа – продукт** осуществляемой в соответствии с полномочиями органов государственной власти (органов местного самоуправления) **деятельности**, финансируемой за счет средств соответствующего бюджета и направленной на обеспечение выполнения функций органов государственной власти (местного самоуправления).

# Признаки услуг и работ

## Услуга

- Нормативно-правовое обоснование
- Финансирование (в т.ч. частичное) за счет соответствующего бюджета
- Наличие целевой группы потребителей
- Потребление в процессе производства
- Влияние на изменение состояния потребителя (*результат*)

## Работа

- Нормативно-правовое обоснование
- Финансирование (в т.ч. частичное) за счет соответствующего бюджета
- Наличие продукта производства
- Обеспечение выполнения государственных (муниципальных) функций (*продукт*)

# Основные определения

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ (МУНИЦИПАЛЬНАЯ) ФУНКЦИЯ** - направление деятельности органа исполнительной власти, органа местного самоуправления, установленное законом, иным нормативным правовым актом

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ (МУНИЦИПАЛЬНАЯ) УСЛУГА** - деятельность по реализации функций, при осуществлении отдельных государственных полномочий которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных НПА полномочий органов предоставляющих государственную услугу *(см.2 ФЗ № 210-ФЗ)*

**ЗАЯВИТЕЛЬ** - физическое или юридическое лицо (за исключением государственных органов и их территориальных органов, органов государственных внебюджетных фондов и их территориальных органов, органов местного самоуправления) либо их уполномоченные представители, обратившиеся в орган, предоставляющий муниципальные услуги, с запросом о предоставлении муниципальной услуги, выраженным в устной, письменной или электронной форме *(см.2 ФЗ № 210-ФЗ)*

# Соотношение стандартов и административных регламентов

Внутренние  
процедуры органа, результатом  
которых выступает услуга

Административный  
регламент исполнения  
функции  
(предоставления услуги)

Требования к  
взаимодействию между  
органом власти, гражданами  
и организациями, к результату  
такого взаимодействия

Стандарт  
государственной  
(муниципальной) услуги

# Индивидуальные и коллективные услуги

**Коллективного пользования  
(общественные блага)**

- неисключаемость (невозможность ограничения доступа потребления всеми членами общества одновременно)
- неконкурентность (независимость количества потребляемого блага от количества потребителей) - пользование может носить пассивный характер

## Примеры коллективных услуг:

- сохранение культурного наследия
- охрана общественной безопасности
- вакцинация диких и бродячих животных
- проведение культурно-массовых мероприятий

**Индивидуального  
пользования**

**потребляются конкретными  
физическими или юридическими  
лицами**

## Примеры индивидуальных услуг:

- предоставление общего образования
- медицинская помощь
- подготовка спортсменов

# Классификация бюджетных услуг

**Вид бюджетных услуг** – группа услуг, объединяющая однородные по функциональным характеристикам, характеру деятельности и предъявляемым к организации оказания услуг нормативным требованиям услуги одной отрасли социальной сферы

Например: вид услуг «**Обучение и воспитание детей в детском саду по программе дошкольного образования**» включает в себя все услуги, связанные с обеспечением конституционной гарантии предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования – **обучение и воспитание дошкольников в детском саду**, а также те услуги, без которых предоставление дошкольного образования было бы невозможно: **питание, содержание и медицинское обслуживание детей**.

# Реестр государственных (муниципальных) услуг

**Реестр государственных (муниципальных) услуг** – нормативный документ, который содержит регулярно обновляемые сведения о полном перечне государственных (муниципальных) услуг, фактически предоставляемых жителям субъекта Российской Федерации (муниципального образования) и/или хозяйственным обществам, действующим на его территории полностью или частично за счет бюджетных средств

# Основные понятия аутсорсинга

**Аутсорсинг** – это механизм передачи исполнения (предоставления) отдельных муниципальных функций (услуг), осуществляемых администрацией или муниципальными учреждениями, внешним исполнителям.

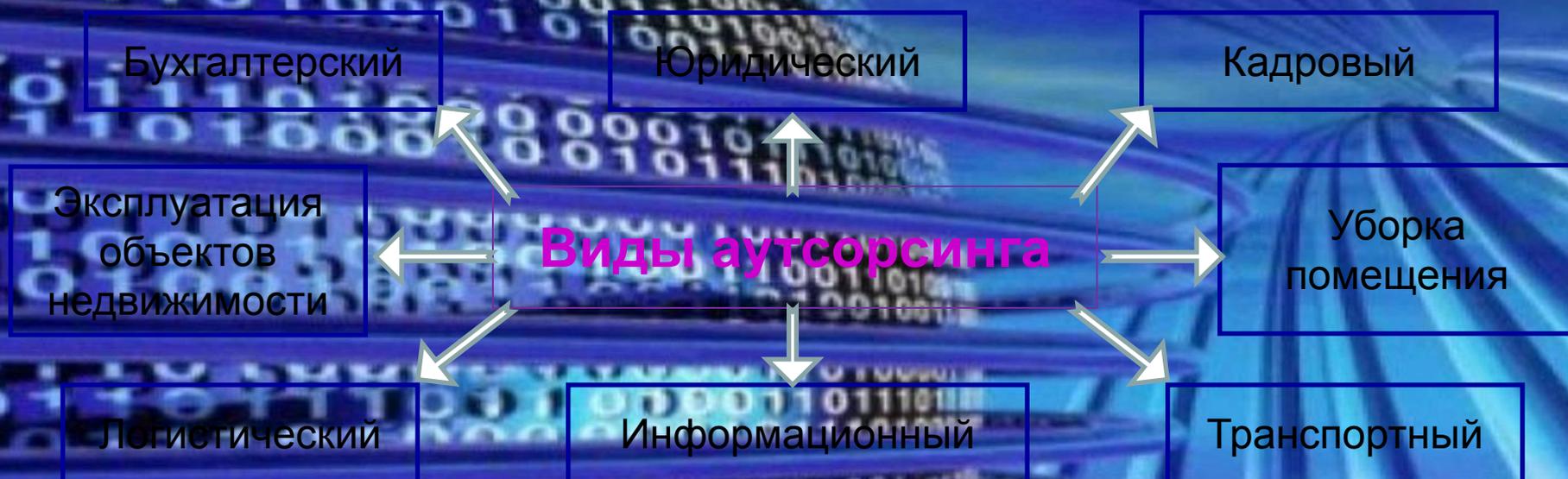
**Эффективность аутсорсинга** – это сэкономленные средства местного бюджета при передаче муниципальных функций (услуг) внешним исполнителям, или увеличение качества переданных внешним исполнителям муниципальных функций (услуг).

**Аутсорсер** (внешний исполнитель) - юридическое или физическое лицо, выбранное в установленном порядке и осуществляющее исполнение (предоставление) отдельных муниципальных функций (услуг).



# Аутсорсинг

передача непрофильных для организации (учреждения) видов деятельности компаниям – исполнителям



## Услуги, переводимые на аутсорсинг бюджетными учреждениями

- Уборка помещений
- Уборка территории
- Охрана здания
- Техническое содержание здания
- Бухгалтерский учет
- Транспортные услуга
- Организация общественного питания

# Основные подходы к организации аутсорсинга на муниципальном уровне

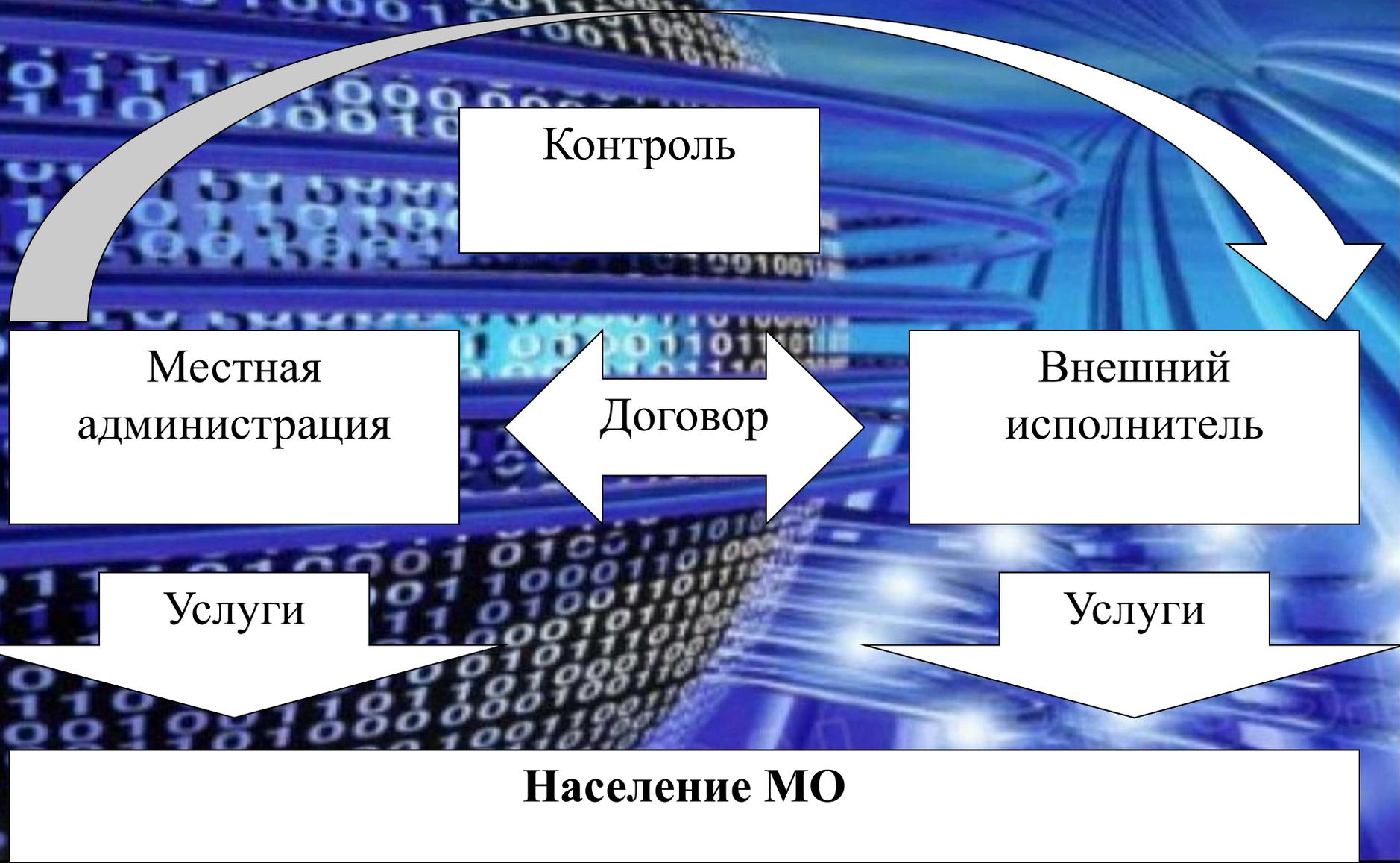
Подходы к  
организации  
аутсорсинга  
АУП

Кластерный  
подход

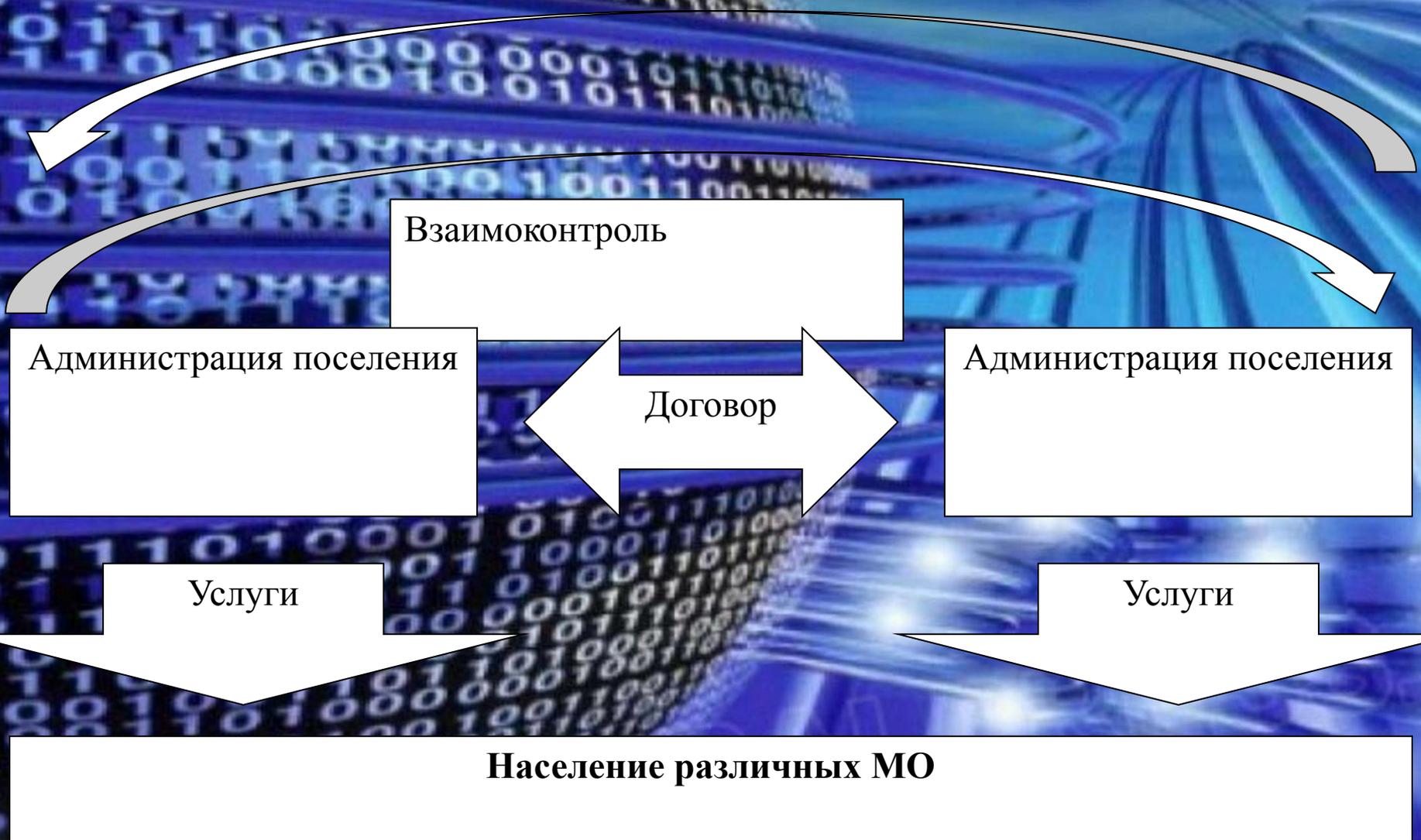
Централизован-  
ный  
подход

Децентрализо-  
ванный подход

# Модель аутсорсинга муниципальных функций сторонней организацией



# Модель аутсорсинга муниципальных функций между администрациями различных поселений



# Межмуниципальное сотрудничество

## Формы межмуниципального сотрудничества

**Совет  
муниципальных  
образований  
субъекта  
Российской  
Федерации**

**в форме  
ассоциации**

**Межмуниципальные  
хозяйственные  
общества**

**в форме закрытых  
акционерных обществ  
и обществ с ограниченной  
ответственностью**

**Некоммерческие  
организации  
межмуниципальных  
образований**

**в форме автономных  
некоммерческих  
организаций и фондов**

Для развития **межмуниципального сотрудничества** могут быть рекомендованы следующие направления деятельности:

**сотрудничество** при осуществлении инвестиционных проектов и производственно-техническое **сотрудничество**

**сотрудничество** в сфере регулирования рынка труда

научное и гуманитарное **сотрудничество**

**сотрудничество** в сфере осуществления международных и внешнеэкономических связей

**сотрудничество** в области транспорта и связи

**сотрудничество** в сфере рационального использования природных ресурсов и охраны окружающей природной среды

**сотрудничество** в правоохранительной деятельности

**сотрудничество** на рынке сбыта продукции

# Наиболее распространенные виды сотрудничества, связанные с консолидацией финансовых средств:

1. организации новых совместных производств

2. строительство и реконструкция объектов социальной сферы

3. развитие транспортного сообщения и дорожного строительства

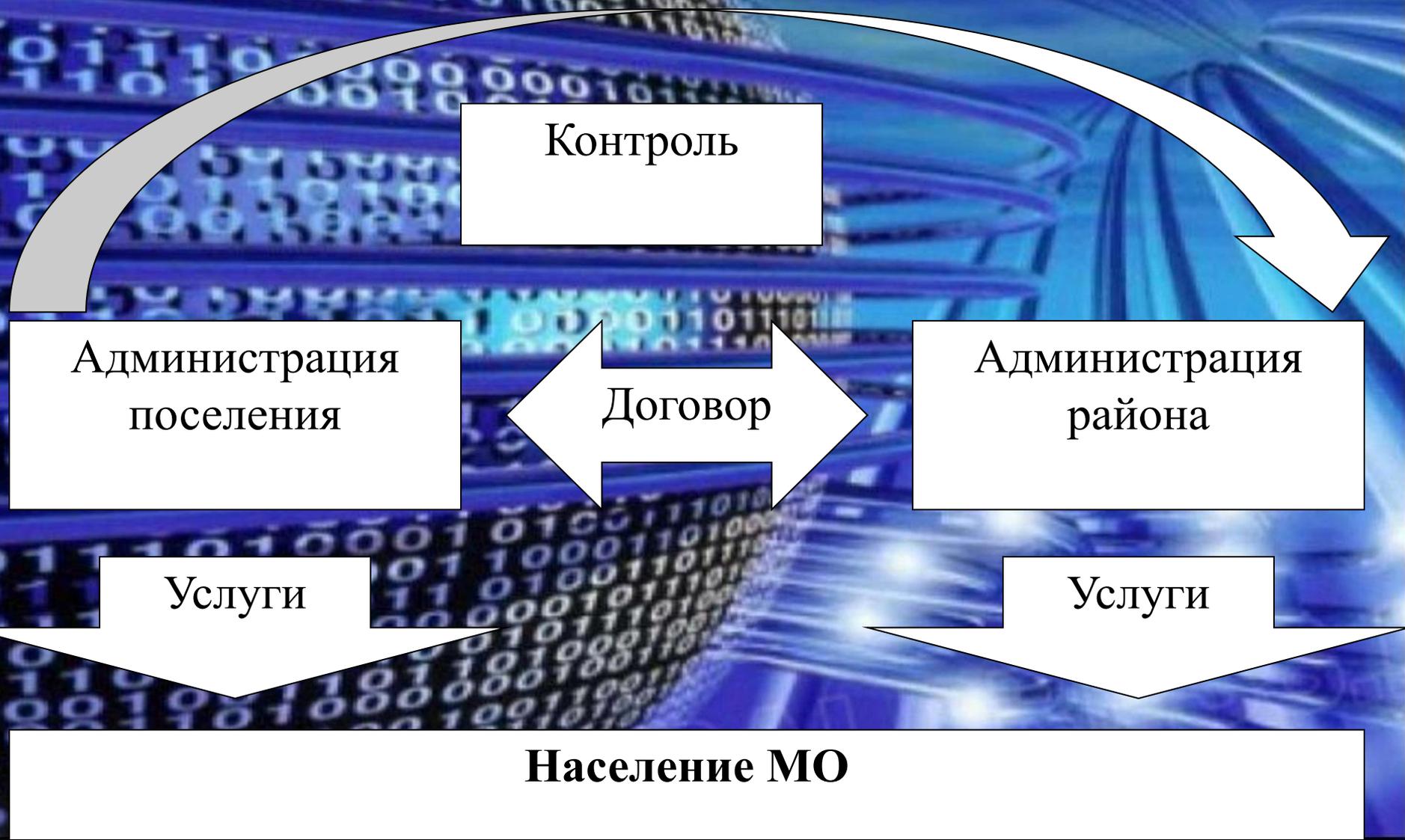
4. Строительство различных магистральных сетей

5. содержание органов правопорядка

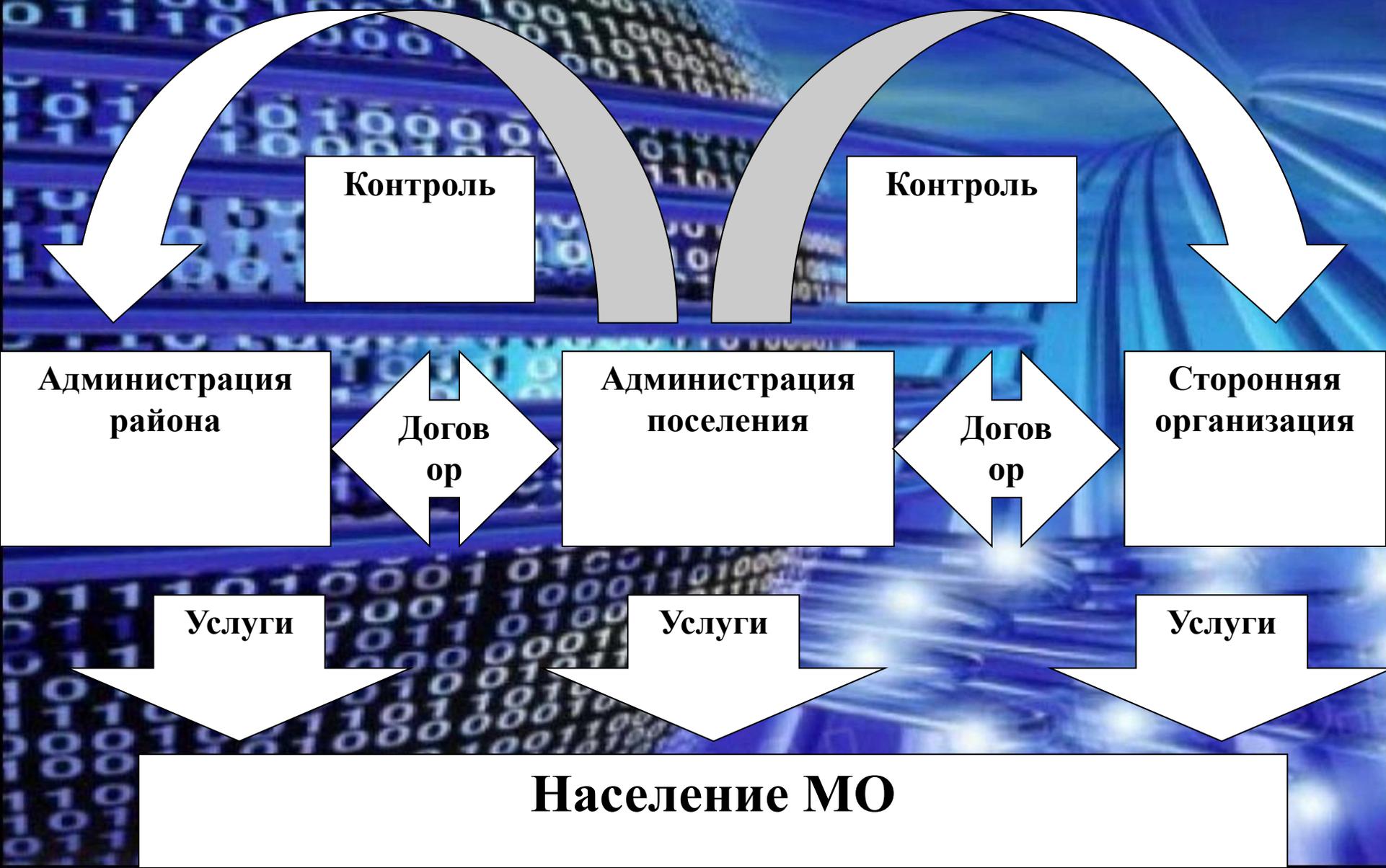
# Форма решения ВМЗ



# Модель аутсорсинга муниципальных функций администраций поселений районной администрацией



# Модель смешанного аутсорсинга муниципальных функций



# Построение оргструктуры администрации поселения после аутсорсинга функций

**Оргструктура администрации поселения**

**Муниципальные функции поселения**

**Аутсорсинг муниципальных функций**

Функции,  
передаваемые  
сторонним  
организациям

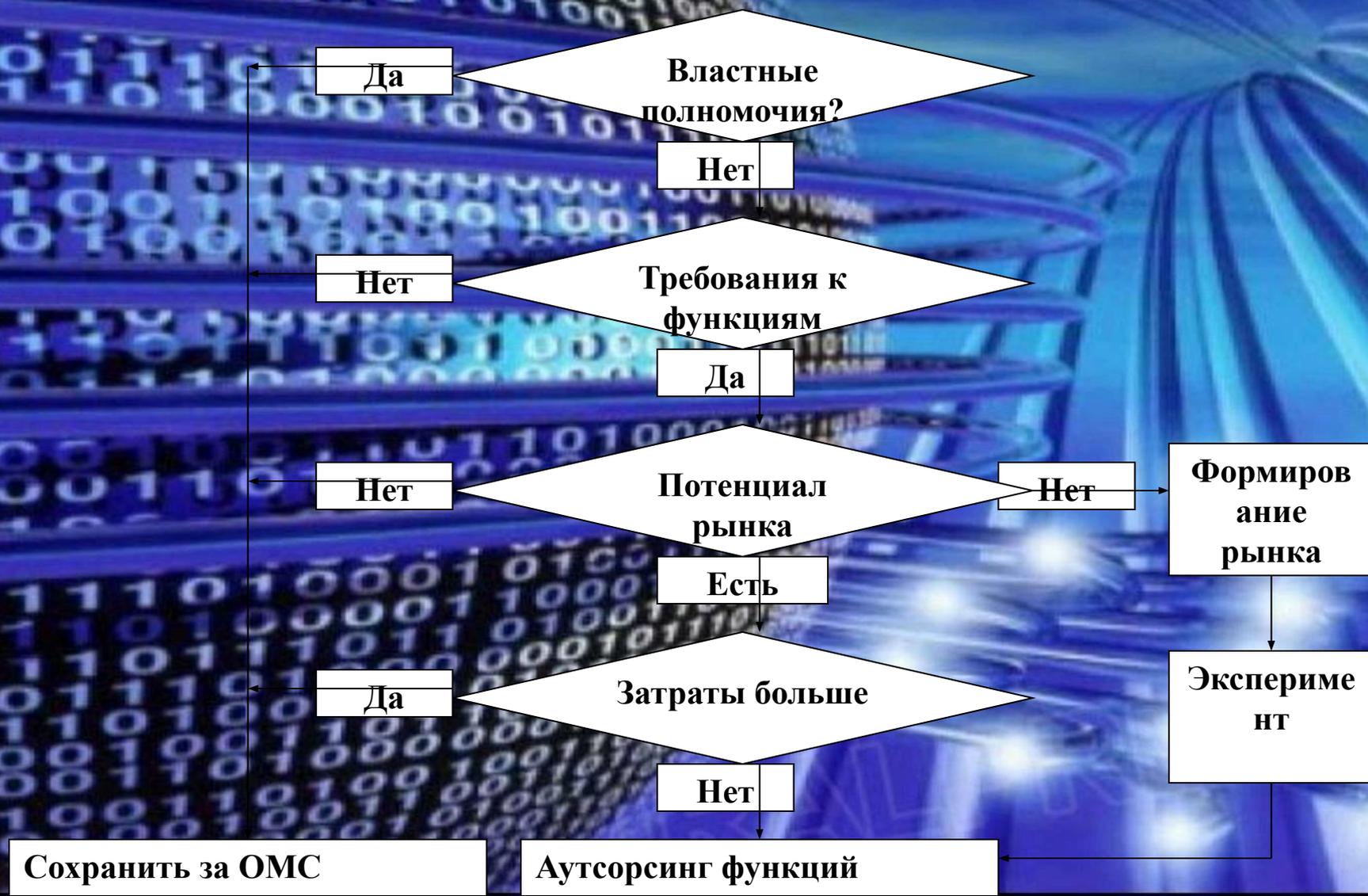
Функции,  
передаваемые  
другим  
поселениям

Функции,  
передаваемы  
е району

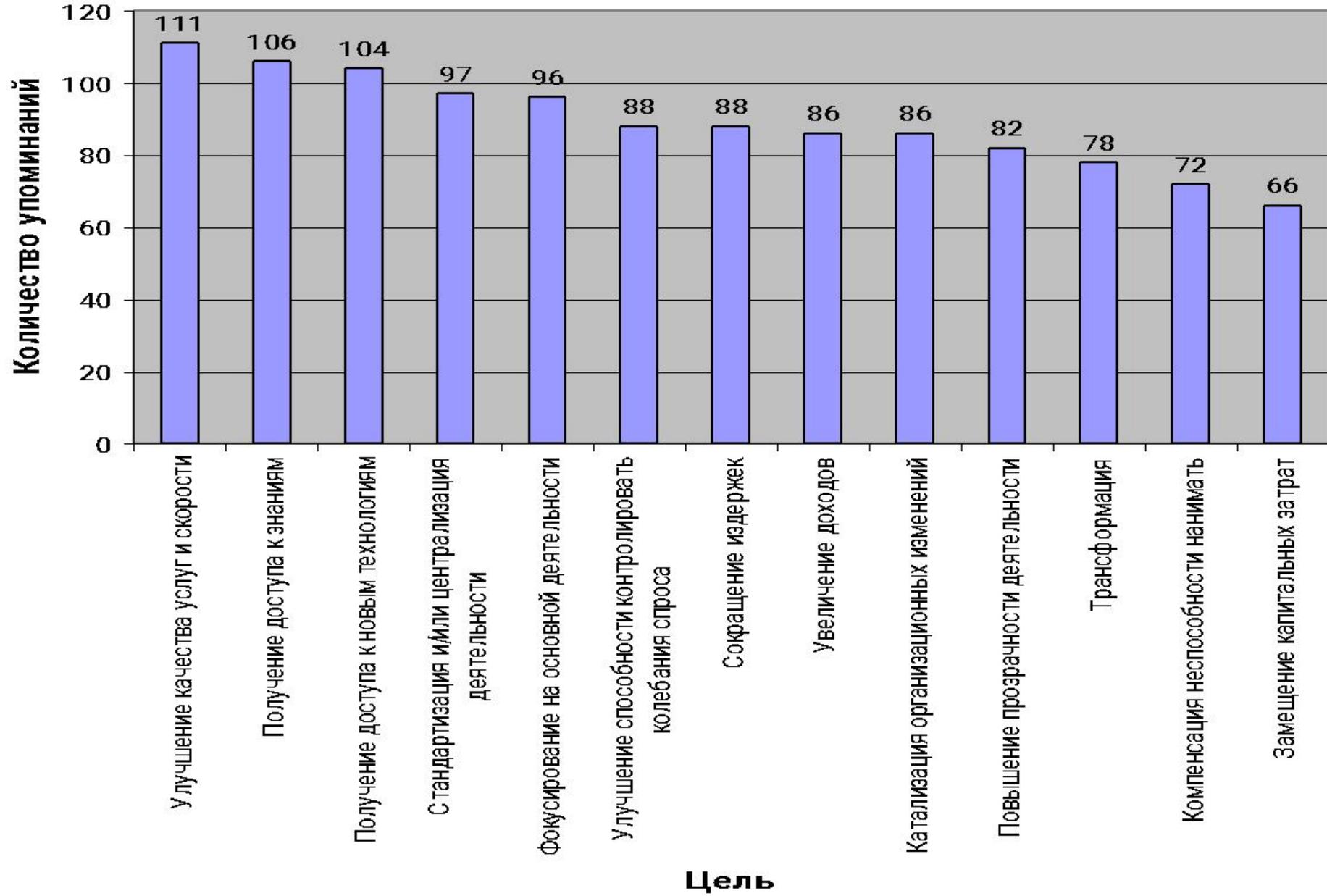
Функции,  
выполняемые в  
самой  
администрации

**Новая оргструктура администрации поселения**

# Алгоритм оценки целесообразности использования аутсорсинга муниципальных функций



# Цели введения аутсорсинга



# Технология передачи на аутсорсинг муниципальных услуг бюджетного учреждения

## I. Этап: Определение целесообразности передачи муниципальных услуг на аутсорсинг

### 1. Анализ фактического состояния бюджетного учреждения

#### Содержание процесса:

- 1 Характеристика бюджетного учреждения с целью изучения основных направлений его деятельности, главного его предназначения;
  - 2 Общий анализ целей применения аутсорсинга в бюджетном учреждении;
  - 3 Анализ состояния существующих функций и услуг, оказываемых бюджетным учреждением;
  - 4 Выделение конкретных услуг бюджетного учреждения, которые возможно передать на аутсорсинг;
  - 5 Выявление законодательных и административных барьеров, препятствующих передаче на аутсорсинг;
  - 6 Определение возможных кратко-срочных и долгосрочных программ по передаче на аутсорсинг муниципальных услуг бюджетного учреждения;
- Результат:**  
Передача муниципальных услуг, передача которых возможна на аутсорсинг

### 2. Детальный, углубленный анализ рынка услуг аутсорсинг

#### Содержание процесса:

- 1 Максимальное исследование рынка:
    - 1.1 спрос потребителей конкретной муниципальной услуги
    - 1.2 возможность рынка как источника на него оказания деятельности;
    - 1.3 спрос поставщиков конкретной услуги;
  - 2 Анализ потенциала рынка по удовлетворению спроса на соответствующий вид деятельности;
  - 3 Определение потенциальных аутсорсеров;
  - 4 Возможность становления развлекательно-конкурентной среды на рынке.
- Результат:**  
1. Исследование рынка посредством анкетирования поставщиков муниципальных услуг и потенциальных поставщиков.  
2. Список организаций, работающих на местном рынке и способных предоставлять услуги аутсорсинга

### 3. Оценка влияния перехода на аутсорсинг на эффективность деятельности бюджетного учреждения

#### Содержание процесса:

- 1 Анализ применения аутсорсинга к конкретной услуге со стороны качества ее предоставления:
    - 1.1 сильные и слабые стороны бюджетного учреждения;
    - 1.2 возможность риска применения аутсорсинга;
    - 1.3 потребность в организационно-структурных и иных административных решениях, связанных с предоплатой передачей услуг на аутсорсинг;
  - 2 Анализ финансовых ресурсов:
    - 2.1 сведения о расходах бюджета на выполнение муниципальной услуг и бюджетным учреждением;
    - 2.2 предельно возможное формирование муниципального задания расхода на его выполнение;
    - 2.3 возможность привлечения ресурсов бюджетного учреждения для возможного исполнения переданных решенных других задач и функций;
    - 2.4 возможность единовременных финансовых затрат, возникающих при передаче отдельных видов деятельности на аутсорсинг;
    - 2.5 необходимость формирования бюджета в распределение расходов в бюджет и план работы бюджетного учреждения в связи с переходом на аутсорсинг.
- Результат:**  
Отчет (предложение) по решению вопросов и проблем связанных с передачей услуг на аутсорсинг.

Результат I этапа: Принятие решения о применении аутсорсинга как альтернативы использования собственных ресурсов бюджетного учреждения

## II. Этап: Передача муниципальной услуги бюджетного учреждения на аутсорсинг

### 4. Разработка описания количественных и качественных требований к услугам, намеченных для передачи на аутсорсинг

#### Содержание процесса:

- 1 Определение набора действий и четко о описание процедур, в соответствии с которыми будет осуществляться аутсорсинг;
- 2 Формирование измеримых и проверяемых количественных и качественных показателей услуг, передаваемых на аутсорсинг и формулирование критериев до сведения лиц, передающих на аутсорсинг;
- 3 Формулирование технических заданий, необходимых для проведения конкурса (законно);

**Результат:** техническое задание по услугам передаваемым на аутсорсинг

### 5. Разработка требований к аутсорсеру

Критерии отбора аутсорсера при проведении конкурса устанавливаются в соответствии с законодательством о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд (94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»).

### 6. Проведение конкурса по отбору аутсорсера и заключение с ним контракта на аутсорсинг

#### Содержание процесса:

- 1 Проведение конкурса (законно) по отбору аутсорсера осуществляется в соответствии с Федеральным законом №94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».
- 2 Заключение контракта на аутсорсинг.

### 7. Разработка и внедрение организационно-структурных, кадровых и иных административных решений, связанных с передачей на аутсорсинг

#### Содержание процесса:

- 1 план организационно-структурных, кадровых и иных административных изменений и решений, связанных с передачей видов деятельности на аутсорсинг;
- 2 назначение ответственных лиц по решению вопросов с аутсорсером в рамках реализации контракта;
- 3 образование в случае необходимости новых структурных подразделений;
- 4 изменения административно-управленческих и производственных процессов, связанных с переходом на аутсорсинг;
- 5 утвержденный порядок взаимодействия аутсорсером;

**Результат:** решение о проведении организационно-структурных, кадровых и иных административных изменений связанных с передачей видов деятельности на аутсорсинг

Результат II этапа: Заключение контракта на предоставление муниципальных услуг бюджетного учреждения путем аутсорсинга

## III. Этап: Контроль за оказанием муниципальной услуги, переданной на аутсорсинг

### 8. Разработка и внедрение системы мониторинга и контроля качества услуг, переданных на аутсорсинг

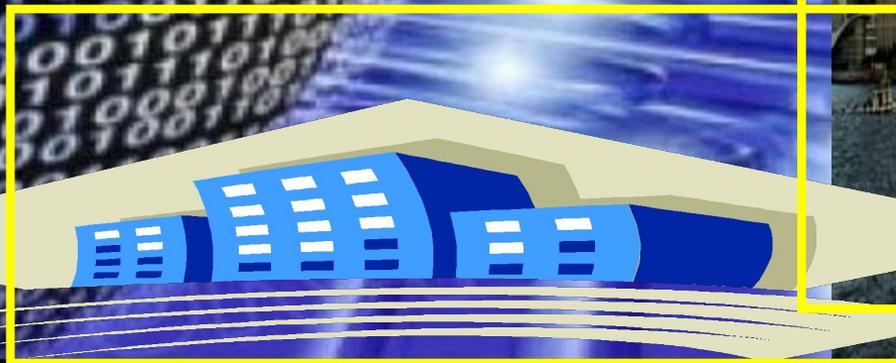
#### Содержание процесса:

Внешний и внутренний контроль качества предоставления услуг по аутсорсингу.

#### Результат:

Система управления мониторинга и контроля качества предоставляемых по аутсорсингу услуг со стороны контрактующей организации государственного и муниципального уровней а также за исполнением обязательств сторон по контракту

## 6.3. Маркетинг территории городов



# Маркетинг города - что это такое?

- **Маркетинг города** – Это социально-экономическая политика города, направленная на ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ ГОРОДА
- **Брендинг города** – один из инструментов маркетинга

# ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГ РОССИЙСКИМ ГОРОДАМ: ПЯТЬ ПРИЧИН

## 1. «Голливудизация» экономики

«...Современная экономика развивается так, что ее субъектами все более становятся не компании, а территории. Не города гонятся за успешными компаниями, а компании борются за право работать в удобных городах».

*Р. Флорида, «Креативный класс»*



# ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГ РОССИЙСКИМ ГОРОДАМ: ПЯТЬ ПРИЧИН

## 3. «Постсовременная» экономика



# ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГ РОССИЙСКИМ ГОРОДАМ: ПЯТЬ ПРИЧИН

## 3. «Постсовременная» экономика



# ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГ РОССИЙСКИМ ГОРОДАМ: ПЯТЬ ПРИЧИН

## 3. «Постсовременная» экономика

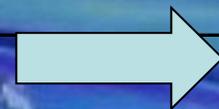


# 3. «Постсовременная» экономика

## Набережные Челны:



1970-80-е



2005

## Тимашевск:



1978



1998



2007

# ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГ РОССИЙСКИМ ГОРОДАМ: ПЯТЬ ПРИЧИН

4. Мобилизация местного патриотизма
5. Лоббирование интересов территории

# Целевые группы маркетинга территории

- 
- Инвесторы
  - Туристы
  - Потенциальные жители
  - Сторонние группы влияния

# МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ: 2

этапа



Позиционирование



Продвижение

# Инструменты маркетинговой стратегии

## Этап 1. Позиционирование

### 1. Стратегическое планирование

- SWOT-анализ
- Определение приоритетов
- Определение стратегических задач города

### 2. Планирование маркетинговой стратегии

- Определение задач маркетинга в соответствии со стратегией города
- Определение целевой аудитории...
- Выбор маркетинговой стратегии

### 3. Маркетинговые исследования

- Социологические исследования
- Анализ рейтингов
- Анализ заинтересованных сторон

### 4. Маркетинг имиджа города

- Формирование имиджа
- Отбор инструментов популяризации (рекламы) имиджа

### 5. Формирование уникального предложения города

- Уникальные объекты, инвест. площадки, проекты, идеи. Бренды.

# Инструменты маркетинговой стратегии города.

## Этап 2. Продвижение

### 6. Работа с целевыми группами:

#### маркетинговая коммуникация

- Параметры информационного воздействия
- Выбор методов коммуникации
- Выбор информационных каналов

### 8. Работа с бизнесом

- АЗС
- Фандрайзинг
- Механизмы частно-общественного партнерства
- Синдицированное продвижение

### 7. Работа с горожанами

- Волонтерство
- НКО-ресурс
- Стимулирование лидерства
- Агенты влияния

### 9. Работа с администрацией

- Постановка задач подразделениям администрации
- Переход от отраслевого принципа к проектному
- Мониторинг и оценка реализации программы

# ТИПОЛОГИЯ ГОРОДСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

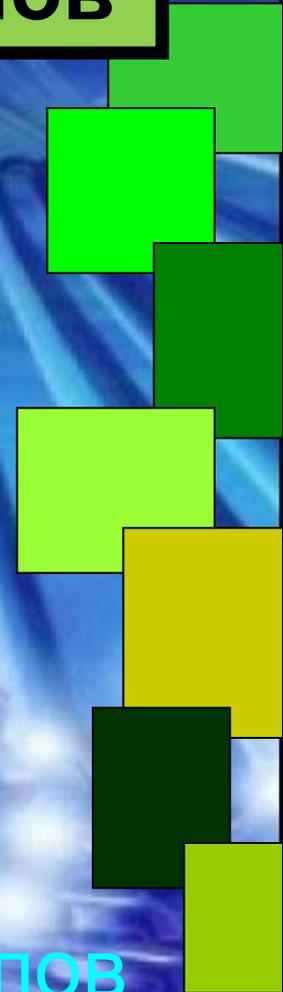
(250 городов из 22 стран)

# 7 групп



40  
ТИПОВ

1. Города – лидеры – 4 типа
2. Города – предприниматели – 4 типа
3. Развлекательные города – 11 типов
4. Города – музеи – 7 типов
5. Священные города – 1 тип
6. Умные города – 3 типа
7. Города – посредники, проводники, перекрестки – 5 типов
8. Города экзотического имиджа – 5 типов



# 1. Города - лидеры

1.1. Столичные города

1.2. Флагманы экономики

1.3. Города – политики и элитарные города

1.4. Универсальные города

## 2. Города - предприниматели

2.1. Торговые города

2.2. Профессионалы – ремесленники

2.3. «Вкусные» (гастрономические)  
города

2.4. Книжные города

...

# 3. Развлекательные города

3.1. Театральные

3.2. Тематические  
парки

3.3. Курортные,  
лечебные,  
пляжные

3.4. Ботанические

3.5. Музыкальные

3.6. Ландшафтные

3.7. Города «при  
событиях»

3.8. Спортивные

3.9. Горнолыжные  
города

3.10. Игровые

3.11. Столицы  
шоу-бизнеса

# 4. Города - музеи

4.1. Города знаменитостей

4.2. Города «при музеях»

4.3. Исторические города

4.4. Города – архитектурные музеи

⋮

# 5. Священные города

- Христианские
- Мусульманские
- Буддийские
- ...

# 6. Умные города

6.1. Научные парки

6.2. Электронные города

6.3. Города при университетах

6.4. Фабрики инноваций

# 7. Города – посредники, проводники, перекрестки

7.1. Культурные  
перекрестки

7.2. Города – мосты,  
города – ворота

7.3. Коммуникативные и  
партнерские центры

7.4. Города - спутники



# 8. Города уникального имиджа

8.1. Города «отраженного» имиджа

8.2. Экзотические

8.3. Города агрессивных маркетинговых стратегий

8.4. Гуманитарные города

8.5. Города комбинированного имиджа



DISH.NET

**Всего 40 типов**

# Российская специфика: «минусы», превращаемые в «плюсы»

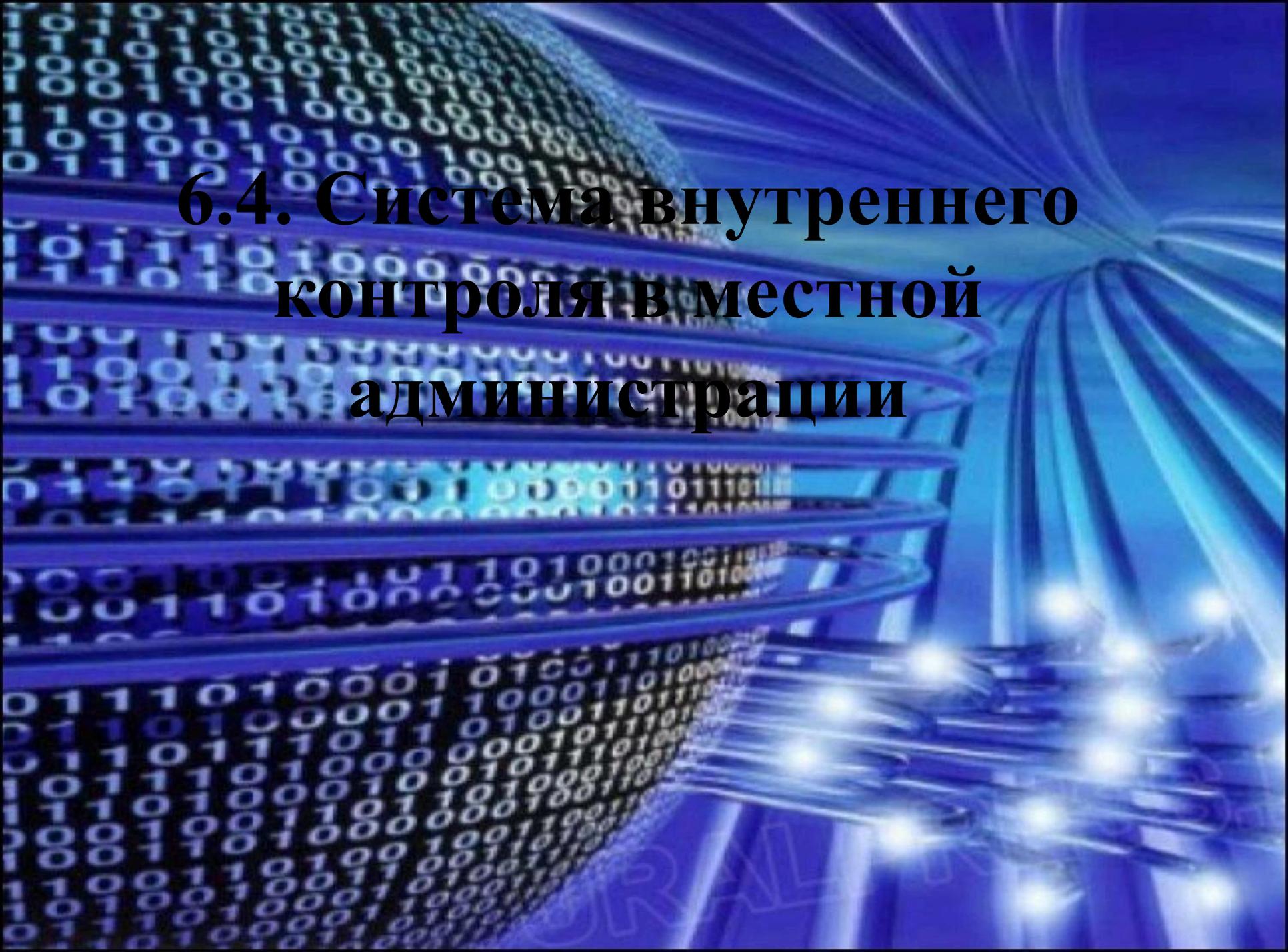
- 1100 городов в имиджевой пустыне
- Специфическое местное самоуправление
- Практики в поисках теории
- Города – «беспроигрышные» бренды страны
- Города – пионеры маркетинга

# Что показывает опыт городов-пионеров?

1. Деньги – это далеко не главное
2. Идеи и творческие, активные горожане – главный ресурс маркетинга
3. Город как сцена, витрина, спектакль
4. Маркетинг города – это поиск **ЭКСКЛЮЗИВНОГО** города
5. «ВСЁ, что угодно из НИЧЕГО»
6. Обесценивание информации. Вывод – ставка на soft power
7. Не устранение - -, а превращение их в + +.

# Что показывает опыт городов-пионеров?

8. Маркетинг города – это не слова, а дела. Это не создание **упаковки**, а смена **содержания** города. Опасность дискредитации темы в России.
9. Бренд территории нельзя построить или придумать. Его можно заслужить.
10. Культура – фактор успеха и благодатное поле для имиджевых находок.
11. Идеальное поле для ГЧП.
12. Важность быть первым.



## **6.4. Система внутреннего контроля в местной администрации**

The background of the slide features a blue-toned digital aesthetic. On the left side, there is a vertical column of binary code (0s and 1s) that appears to be receding into the distance, creating a perspective effect. On the right side, several bright blue light rays emanate from a point, spreading outwards. The overall color palette is dominated by various shades of blue, from deep navy to bright cyan and white highlights from the light rays.

В последние годы проявляется интерес к формированию систем внутреннего контроля (СВК) в муниципальной сфере. Внутренний контроль широко применяется в практике ведения бизнеса, его необходимость очевидна и в муниципальной сфере. Контроль является одной из важнейших функций муниципального управления, поэтому, чем сложнее организационная структура ОМС, тем более совершенной и гибкой должна быть система внутреннего контроля.

Наличие в местной администрации современной и эффективно работающей СВК является важнейшим фактором роста **конкурентоспособности** муниципальных образований (МО). Как показывает практика, наличие СВК создает реальные предпосылки успешного развития муниципального хозяйства и местной экономики:

- на выгодных условиях привлекать инвестиции путем повышения прозрачности деятельности и финансовой отчетности муниципальных предприятий и местной администрации;
- эффективно управлять использованием местных ресурсов и проводить эффективную муниципальную экономическую политику;
- населению контролировать руководство МО, а руководству МО контролировать деятельность руководителей структурных подразделений администрации и муниципальных организаций на соответствие их действий муниципальным целям и задачам, добиваться эффективности их работы.

# Характеристика системы внутреннего контроля

Внутренний контроль – это контроль изнутри, в противоположность внешним видам контроля, таким как законодательное регулирование, контроль со стороны внешних контролирующих организаций и т.п. Понятие внутреннего контроля в определенной степени созвучно понятиям управленческого контроля и операционного контроля.

Внутренний контроль это процесс, направленный на достижение целей МО, и являющийся результатом действий его руководства по планированию, организации, мониторингу деятельности местной администрации в целом и ее структурных подразделений.

# Концепция внутреннего контроля

Концепция внутреннего контроля

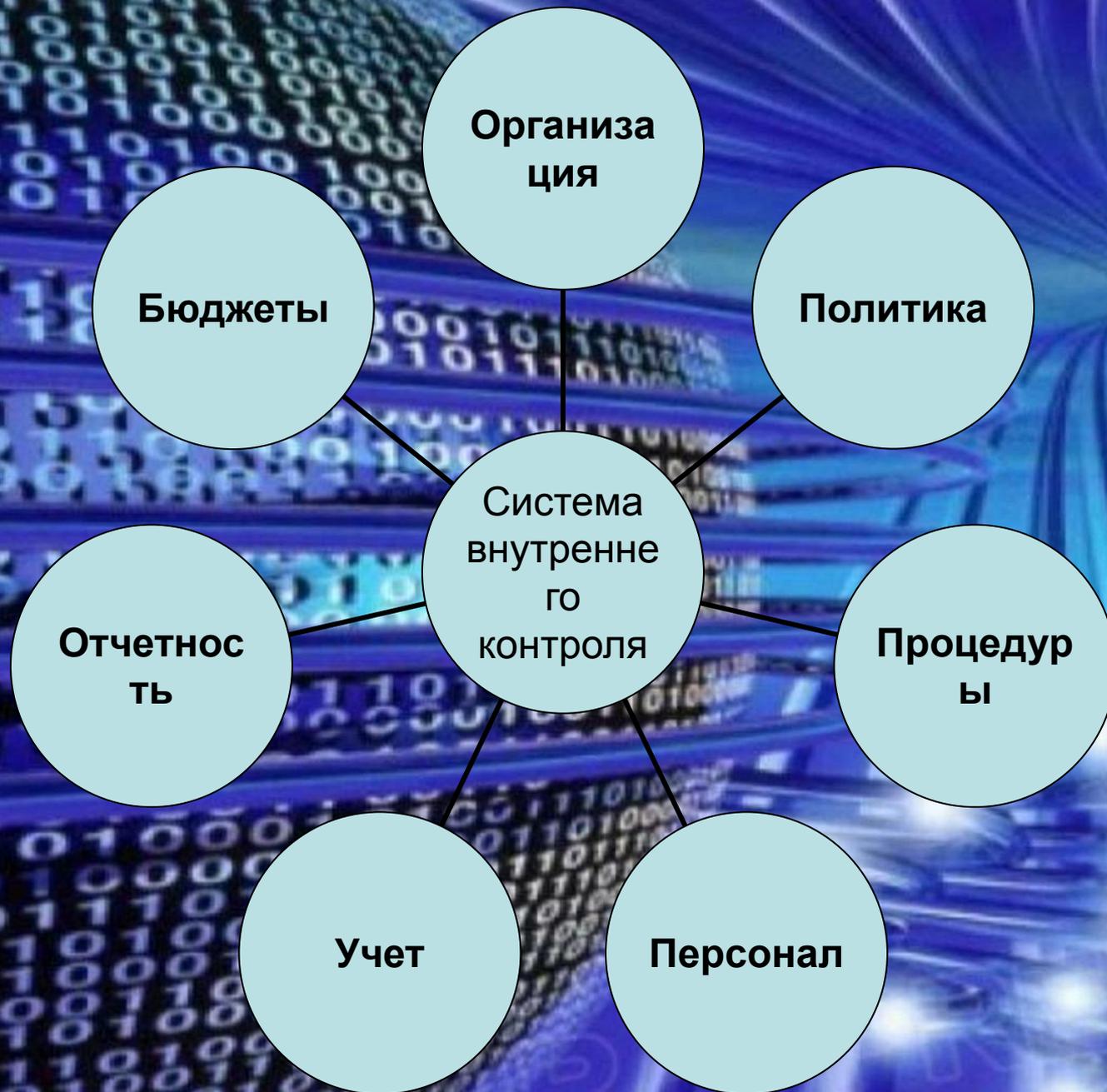
Внутренняя среда местной администрации

Определение, анализ и управление рисками

Учет и отчетность, разделение полномочий, права доступа к ресурсам, мониторинг

Система санкционированного доступа к информации

Мониторинг самой системы внутреннего контроля



**Органи  
зация**

**Бюджеты**

**Политика**

**Система  
внутренне  
го  
контроля**

**Процедур  
ы**

**Отчетнос  
ть**

**Учет**

**Персонал**

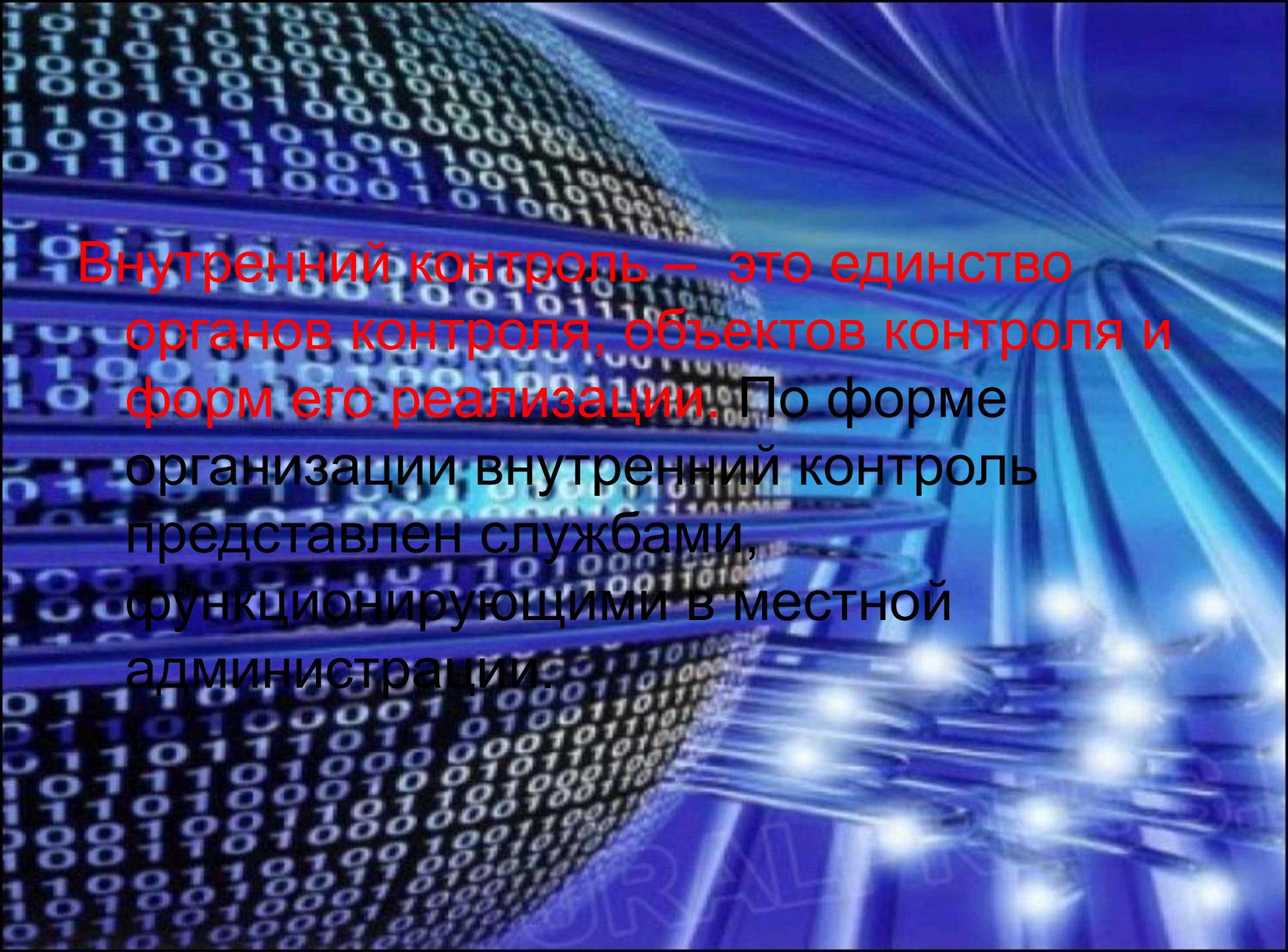
Эффективную систему  
внутреннего контроля  
составляют  
контрольная среда

механизмы и  
средства внутреннего  
контроля

информационная  
система

система оценки рисков





Внутренний контроль – это единство органов контроля, объектов контроля и форм его реализации. По форме организации внутренний контроль представлен службами, функционирующими в местной администрации.



# Основные принципы системы внутреннего контроля



# Распределение обязанностей в системе внутреннего контроля

Ответственность за общее состояние контроля	Создание среды контроля	Утверждение политик и процедур контроля	Осуществление контрольных мероприятий	Оценка надежности и эффективности контроля
---------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------------

Руководство МО

X

X

X политики

Руководители подразделений местной администрации

X

X процедуры

X

Служащие

X

Внутренний аудит

X



**Внутренний контроль и аудит в МО  
являются важнейшей частью  
современной системы муниципального  
управления, позволяющей достичь  
целей, поставленных населением с  
минимальными затратами.**

Внутренний контроль с точки зрения его бухгалтерского понимания определяется следующим образом: **внутренний контроль есть структура, политика, правила, процедуры по обеспечению эффективности использования и сохранности ресурсов МО** и надежности бухгалтерских записей, что дает достаточную уверенность в том, что:

- 1) расходы должным образом авторизованы,
- 2) расходы своевременно и точно отражаются в отчетности в соответствии со стандартами учета,
- 3) доступ к ресурсам МО осуществляется на основании соответствующей авторизации,
- 4) физическое наличие ресурсов периодически сверяется с бухгалтерскими записями.

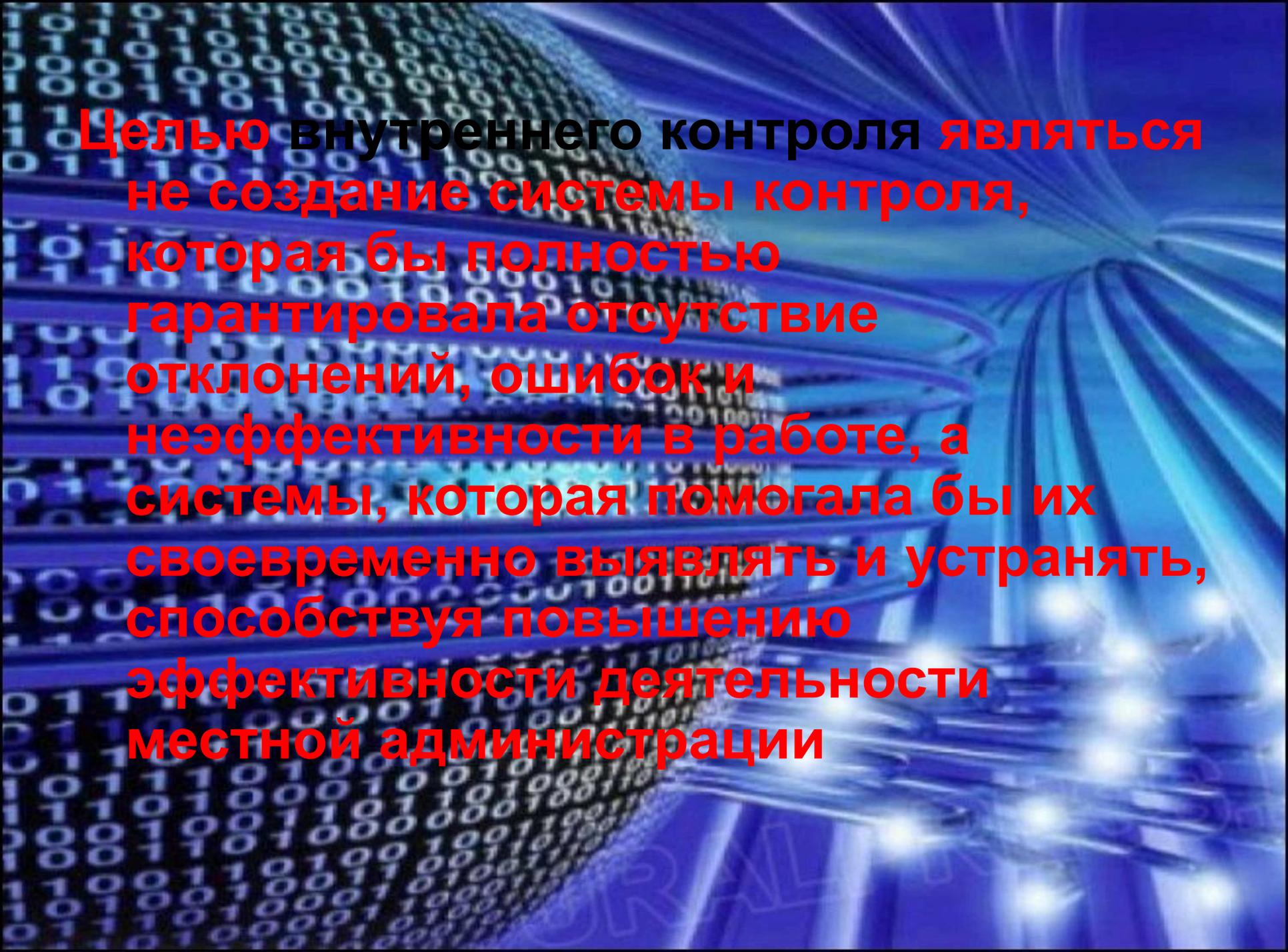
## Основные цели внутреннего контроля

надежность и  
полнота  
информации

соответствие  
политике,  
планам,  
процедурам и  
законодательству

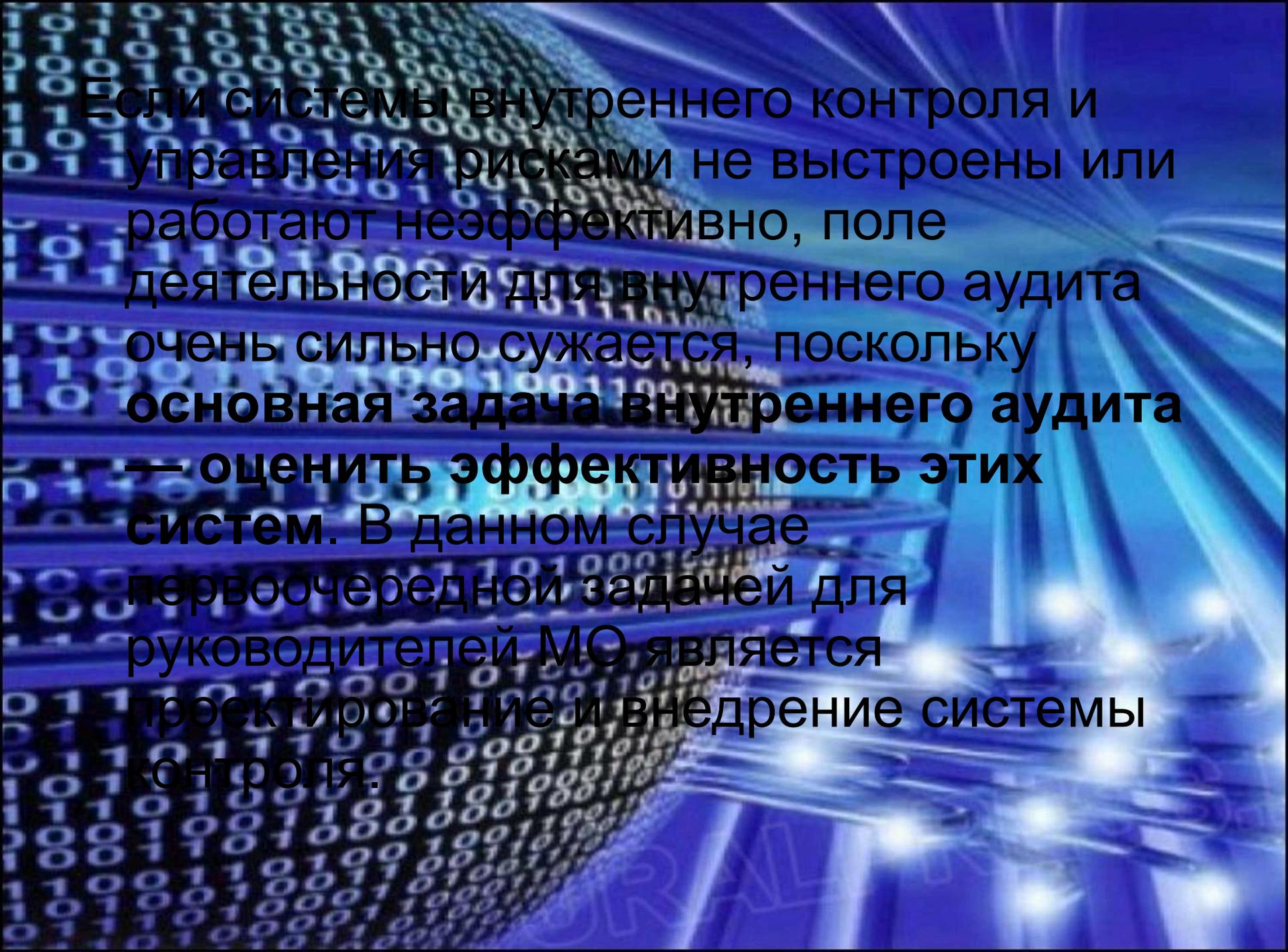
обеспечение  
сохранности  
ресурсов и их  
экономичное и  
эффективное  
использование

достижение  
подразделениями  
местной  
администрации  
поставленных  
целей и решение  
задач



**Целью** внутреннего контроля **являться** не создание системы контроля, которая бы полностью гарантировала отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а системы, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности деятельности местной администрации

**Внутренний аудит является составной частью системы внутреннего контроля местной администрации. Будучи частью целого, внутренний аудит оценивает эффективность системы в целом. Таким образом, он играет роль обратной связи, которая делает систему устойчивой и позволяет настраиваться в зависимости от происходящих изменений. Служба внутреннего аудита – орган, назначаемый руководством МО для совершенствования муниципального управления на основе установления достоверности информации и выполнения консультационных услуг для внутренних пользователей.**



Если системы внутреннего контроля и управления рисками не выстроены или работают неэффективно, поле деятельности для внутреннего аудита очень сильно сужается, поскольку **основная задача внутреннего аудита — оценить эффективность этих систем.** В данном случае первоочередной задачей для руководителей МО является проектирование и внедрение системы контроля.



**Ревизия оценивает последствия уже свершившихся событий, в то время как внутренний аудит оценивает возможность и предлагает пути снижения рисков и негативных эффектов их воздействия.**



**Помимо контрольной функции службы внутреннего аудита при постановке соответствующих задач необходимо отметить потенциальное развитие аналитической, прогностической функций, а также функции моделирования экономических процессов.**

Внутренний аудит является одной из форм внутреннего контроля, жизнеспособность которой определена той ролью, которую играет внутренний аудит, как на уровне отдельного структурного подразделения администрации, так и на уровне всей администрации. Роль и значение внутреннего аудита в современных условиях различны для конкретных заинтересованных групп пользователей итоговой информации и могут определяться в зависимости от их интересов:

- непосредственно ОМС или муниципальной организации, в которых вводится служба внутреннего аудита;
- руководства МО;
- регионального руководства;
- населения МО.

Для администрации, которая организует у себя службу внутреннего аудита, ее роль заключается:

- в уменьшении финансовых и материальных потерь, сохранности муниципальной собственности, предупреждении коррупции, присвоения муниципального имущества;
- выявлении возможности улучшения деятельности на основе выявления и мобилизации резервов, экономии денежных средств и товарно-материальных ценностей;
- повышении экономической, инвестиционной и кредитной привлекательности МО;
- определении финансового состояния МО в любой момент времени.

## Для руководства МО роль внутреннего аудита заключается:

- возможности наилучшим образом реализовывать функции муниципального управления МО (внутренний аудит является средством обратной связи для администрации, а также инструментом, обеспечивающим выполнение приказов и распоряжений);
- возможности получения консультаций по вопросам, входящим в компетенцию органов внутреннего аудита;
- выявлении слабых мест и ошибочных решений, своевременном их исправлении и создании условий, исключающих их повторение;
- возможности эффективного и недорогого контроля муниципальных предприятий и организаций, структурных подразделений администрации и бюджетных расходов.

# Выводы

- Характеристика внутреннего контроля показывает, что каждая форма ее реализации имеет свою цель, обслуживает интересы своих групп пользователей.
- Наличие в ОМС контрольно-ревизионного подразделения ни в коей мере не означает ненадобности во внутреннем аудите. Все определяется тем, на каком этапе своего развития находится МО.
- **Необходимо учитывать, что контрольная деятельность по своей сути направлена на ретроспективу, т.е. на уже произошедшие события и их последствия, а внутренний аудит ориентирован на перспективу, т.е. на анализ будущих событий, которые могут неблагоприятным образом сказаться на деятельности отдельных подразделений местной администрации, муниципального хозяйства и МО в целом.**
- Развитие внутреннего аудита как неотъемлемой части внутреннего контроля обусловлено, прежде всего, объективными потребностями муниципального управления текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью.

Спасибо за внимание! 📢