**Кейс-стадии**

**Проблемная ситуация 1**

В сфере ЖКХ многие правонарушения и преступления связаны с качеством экономического анализа всех взаимодействующих сторон. Так, в Москве за 2013 г. было выявлено 207 уголовных преступлений, связанных с экономическими расчетами и доказательством на этой основе хищений бюджетных средств при проведении ремонта (завышение смет на ремонт и стройматериалы, поставка некачественных материалов, приписки и невыполнение работ). Кроме того, могут завышаться суммы, указанные в счетах жильцов за коммунальные услуги и ремонт1. Так, в Свердловской области самыми распространенными преступлениями в сфере ЖКХ являются хищения: присвоение, растрата, мошенничество. Способы воровства средств, собираемых с населения на оплату коммунальных услуг, самые разные. Немало злоупотреблений происходит при проведении капитальных ремонтов в нарушение требований Федерального закона от 21 июля 2007 г. № 185‑ФЗ ≪О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства≫. Во многих случаях организация, обслуживающая жилье, либо не проводит ремонт, а выделенные из федерального и регионального бюджетов средства присваивает себе, либо делает его некачественно — частично или из дешевых материалов — и утаивает сэкономленные деньги. Как правило, следователи проводят строительно-техническую экспертизу, которая стоит 1—2 млн руб. — столько же, сколько и сами работы. В публикации ≪Преступленияв ЖКХ раскрываются сложно≫ тмечается: ≪…только силами правоохранительных органов не решить всех проблем в сфере ЖКХ. Даже если полицейские раскроют преступление, накажут виновного, ситуация в целом не изменится —вместо старой недобросовестной управляющей компании придет новая. На первом месте должны быть превентивные меры, не позволяющие совершать преступления≫

**Вопросы к анализу проблемной ситуации**

*Проблемный метод.* В чем состоит проблемное содержание данной ситуации? Постройте дерево проблем.

*Метод причинно-следственных связей*. Каковы главные внутренние и внешние причины возникновения данной ситуации?

*Системный анализ*. Каковы последствия данной проблемной ситуации?

*Расчетно-аналитический метод*. На основе дополнительной информации проведите сравнительный анализ обоснованности расчетов тарифов ЖКХ и практики правоохранительной деятельности в этой сфере с другими региональными отечественными и зарубежными аналогами.

*Игровой метод*. Представьте варианты поведения участников данной ситуации.

**Проблемная ситуация 2**

ОАО ≪Россети≫ является одной из наиболее значимых инфраструктурных компаний в России и одной из крупнейших электросетевых компаний в мире по числу потребителей и протяженности линий электропередачи. В ОАО ≪Россети≫ сосредоточены основные активы электросетевого комплекса Российской Федерации (70% распределительных и 90% магистральных сетей России).

Группа компаний ≪Россети≫ в своих ежегодных отчетах ≪О социальной ответственности и корпоративном устойчивом развития≫ выделяет следующих основных стейкхолдеров: потребители услуг компаний ОАО ≪Россети≫ (потребители услуг по передаче электроэнергии, заявители по технологическому присоединению, потребители электроэнергии); бизнес-сообщество (участники рынка электроэнергии, производители и поставщики энергооборудования, подрядчики); федеральные и региональные органы власти Российской Федерации; образовательные учреждения и научные исследовательские центры; акционеры и инвесторы; общественность (общественные организации и ассоциации, средства массовой информации).

Группа компаний ≪Россети≫ взаимодействует со стейкхолдерами на основе следующих принципов:

соблюдение требований законодательства и других обязательств, принятых компанией;

чет интересов и ожиданий стейкхолдеров;

информационная прозрачность;

оценка результативности и постоянное улучшение деятельности.

Указанные принципы реализуются во всех многообразных формах взаимодействия ОАО ≪Россети≫ со стейкхолдерами.

В марте 2015 г. контрольным управлением президента (КУ) были представлены результаты проверки работы ≪Россети≫ в ноябре — декабре 2014 г. КУ анализировало инвестиционной программы ≪Россетей≫, динамику тарифов и регулирование отрасли, сделав по итогам только негативные выводы. Проверяющие обратили внимание на уже отмечавшуюся низкую эффективность инвестиций и тарифных ограничений. Так, в докладе говорится, что реализация задач стратегии развития сетевого комплекса идет медленно, а проблемы, влияющие на тарифы, длительное время не решаются. Доля сетевого тарифа в конечных энергоценах растет: в 2013 г. она составляла 46,2%, а в 2014 — 46,8% (для ряда потребителей достигала 80%).

Внутри тарифа сетей около 50% приходится на операционные издержки, 33% —на инвестиции, и сокращения затрат ≪на практике не происходит≫.

За 2010—2014 гг. операционные расходы выросли на 62%, до 185 млрд руб., инвестиции —также на 62%, до 151,7 млрд руб. Работа по оптимизации инвестиционных расходов явно недостаточна. Энергоснабжение новых потребителей часто организуется за счет строительства новых вместо загрузки существующих мощностей (по стране не загружено более 30% ресурсов сетей, в отдельных регионах — более 65%). Во многих случаях расходы на инвестиции непрозрачны и бесконтрольны. Например, у Федеральной сетевой компании (ФСК), входящей в ОАО ≪Россети≫, нет сметной документации при получении бюджетных средств в Минэнерго России. Финансовые нарушения, задержки строительства и ввода объектов ведут к росту их стоимости и тарифов. Так, ФСК были допущены в 2011—2013 гг. финансовые нарушения на 900 млн руб., причем при трате 95% заложенных в инвестиционную программу средств она исполнена лишь на 72%. На ФСК приходится и 72% незавершенного строительства ОАО ≪Россети≫ на 287 млрд руб. Отдельное внимание проверяющих привлекли кавказские подразделения ОАО ≪Россети≫: в 2011–2012 гг. они регулярно завышали плановые объемы потребления, что приводило к росту цен на оптовом энергорынке. По данным КУ, компании незаконно получили 500 млн руб. КУ представило критические замечания также по работе Минэнерго России и других ведомств по сокращению перекрестного субсидирования в отрасли: его объем в 2014 г. вырос на 11%, до 245 млрд руб., хотя должен сокращаться (до 50 млрд руб. к 2022 г.). Это приводит к снижению промышленного производства до 3,6% и потерям для ВВП в 0,8%, говорится в документе о проведенной проверке. Частично решить проблему должна была социальная норма потребления для населения, но переход на нее отложен до июля 2016 г.

**Вопросы к анализу проблемной ситуации**

*Проблемный метод.* В чем состоит проблемное содержание данной ситуации? Постройте дерево проблем.

*Метод причинно-следственных связей.* Каковы главные внутренние и внешние причины возникновения данной ситуации?

*Системный анализ*. Каковы последствия данной проблемной ситуации?

*Игровой метод*. Разделите всех стейкхолдеров ОАО ≪Россети≫ на ключевых, первостепенных и второстепенных в зависимости от силы и степени их влияния на ситуацию в компании в 2012—2015 гг. Разработайте карту заинтересованных сторон. Представьте варианты поведения участников данной ситуации.