

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета  
управления



профессор В.Г. Кудряков  
16 июня 2021 г.

## Рабочая программа дисциплины

### Муниципальный менеджмент

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

#### Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

#### Направленность

«Государственное и муниципальное управление»

#### Уровень высшего образования

Бакалавриат

#### Форма обучения

очная, очно-заочная

Краснодар

2021

Рабочая программа дисциплины «Муниципальный менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016.

---

Автор:  
к.э.н., доцент

 О.В. Ломакина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.06.2021 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор

 Е.А. Егров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 15.06.2021 г. № 7.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент

 М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор

 Е.Н. Белкина

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Муниципальный менеджмент» является формирование комплекса знаний в сфере деятельности администраций муниципальных образований и овладение практическими навыками разработки управленческих решений, направленных на комплексное социально-экономическое развитие муниципальных территориальных единиц.

### **Задачи:**

- формирование способности определять приоритеты профессиональной деятельности, находить организационно-управленческие решения в сфере управления отраслевыми комплексами муниципального образования, оценивать их результаты и последствия с позиции анализа социально-экономического положения муниципального образования, готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- формирование способности применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия муниципального менеджмента при реализации управленческого решения.

## **2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

### **В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПКС-2. Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

ПКС-10. Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

В результате изучения дисциплины «Муниципальный менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/В-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для всех категорий должностей ведущей группы, для категории «обеспечивающие специалисты» главной группы должностей и категории «специалисты» старшей группы должностей).

Ведущая группа.

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

Для замещения должностей высшей, главной и ведущей групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

- 1) руководить подчиненными, эффективно планировать работу и контролировать ее выполнение;
- 2) оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;
- 3) вести деловые переговоры с представителями государственных органов, органов местного самоуправления;
- 4) соблюдать этику делового общения при взаимодействии с гражданами.

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Муниципальный менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП ВО, подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

### **4 Объем дисциплины (108 часа, 3 зачетные единицы)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>	59	25
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	56	22
— лекции	30	10
— практические	26	12
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	49	83
в том числе:		

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	49	83
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается: в очной форме: 4 курс, 8 семестр;  
в очно-заочной форме: 5 курс, 9 семестр.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируе- мые компе- тенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практиче- ские заня- тия	Лабораторные занятия	Самосто- тельная работа
1	<b>Понятие и содержание муниципального менеджмента</b> 1. Понятие системы местного самоуправления и ее состав, понятие «муниципальный менеджмент». 2. Понятие внутренней и внешней среды муниципального менеджмента.	ПКС-10	8	2	2	-	4
2	<b>Управление финансово-ыми ресурсами МО</b> 1.Модели межбюджетных отношений. 2.Муниципальные финансы: понятие и сущность. 3.Классификация финансовых ресурсов МО. 4.Муниципальный бюджет (понятие, принципы формирования, бюджетный процесс). 5.Оценка качества управления муниципальными финансами.	ПКС-2	8	4	4	-	8
3	<b>Проектный менеджмент в системе управления МО</b> 1. Понятие и особен-	ПКС-10	8	2	2	-	4

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ности проектного управления. 2. Организационные основы проектного управления. 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов.						
4	<b>Маркетинговый подход в системе муниципального менеджмента</b> 1. Маркетинг территории. 2. Понятие и проблемы межмуниципальной социально-экономической дифференциации. 3. Понятие конкурентоспособности в территориальном маркетинге, подходы и методы ее оценки.	ПКС-10	8	2	4	-	4
5	<b>Риск-менеджмент в системе управления МО</b> 1. Понятие риска в муниципальном менеджменте. 2. Оценка риска в муниципальном менеджменте. 3 Управление риском .	ПКС-2	8	2	2	-	4
6	<b>Антикризисное управление МО</b> 1. Понятие и причины муниципальных кризисов. 2. Диагностика и механизмы антикризисного управления в организации. 3. Механизмы антикризисного управления в муниципальном образовании	ПКС-2	8	4	2		4
7	<b>Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса</b> 1. ЖКК: структура, специфика работы, про-	ПКС-10	8	6	4	-	9

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	блемы развития. 2 Реформирование ЖКК. 3. Организация управления жилым фондом 4. Организация проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах 5. Решение проблемы ветхого и аварийного жилья						
8	<b>Регулирование малого бизнеса в системе муниципального менеджмента</b> 1. Предпринимательский сектор экономики муниципального хозяйства как объект управления. 2. Малый бизнес и его место в предпринимательской деятельности. 3. Совершенствование механизма взаимодействия муниципальных органов власти с субъектами малого предпринимательства.	ПКС-2	8	2	2	-	4
9	<b>Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления</b> 1. Показатели, характеризующие эффективность развития муниципального образования. 2. Методики расчета ключевого показателя эффективности социально-экономического развития муниципального образования.	ПКС-2	8	4	2	-	4
10	<b>Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих</b> 1. Сущность и значение эффективности и ре-	ПКС-2	8	2	2	-	4

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	<p>зультативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих.</p> <p>2 Показатели эффективности.</p> <p>3. Показатели результативности.</p> <p>4. Показатели эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения.</p> <p>5. Методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих.</p>						
Итого				30	26	-	49

### **Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения**

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<p><b>Понятие и содержание муниципального менеджмента</b></p> <p>3. Понятие системы местного самоуправления и ее состав, понятие «муниципальный менеджмент».</p> <p>4. Понятие внутренней и внешней среды муниципального менеджмента.</p>	ПКС-10	9	2	2	–	8
2	<p><b>Управление финансово-ими ресурсами МО</b></p> <p>6.Модели межбюджетных отношений.</p> <p>7.Муниципальные финансы: понятие и сущность.</p> <p>8.Классификация фи-</p>	ПКС-2	9	2	2	–	11

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	нансовых ресурсов МО. 9.Муниципальный бюджет (понятие, принципы формирования, бюджетный процесс). 10. Оценка качества управления муниципальными финансами.						
3	<b>Проектный менеджмент в системе управления МО</b> 4. Понятие и особенности проектного управления. 5. Организационные основы проектного управления. 6. Оценка эффективности инвестиционных проектов.	ПКС-10	9	2	2	–	8
4	<b>Маркетинговый подход в системе муниципального менеджмента</b> 4. Маркетинг территории. 5. Понятие и проблемы межмуниципальной социально-экономической дифференциации. 6. Понятие конкурентоспособности в территориальном маркетинге, подходы и методы ее оценки.	ПКС-10	9	2	2	–	8
5	<b>Риск-менеджмент в системе управления МО</b> 1. Понятие риска в муниципальном менеджменте. 2. Оценка риска в муниципальном менеджменте. 3 Управление риском .	ПКС-2	9	2	2	–	8
6	<b>Антикризисное управление МО</b> 1. Понятие и причины муниципальных кризисов. 2. Диагностика и механизмы антикризисного	ПКС-2	9	–	2	–	8

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	управления в организациях. 3. Механизмы антикризисного управления в муниципальном образовании						
7	<b>Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса</b> 1. ЖКК: структура, специфика работы, проблемы развития. 2 Реформирование ЖКК. 3. Организация управления жилым фондом 4. Организация проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах	ПКС-10	9	—	—	—	8
8	<b>Регулирование малого бизнеса в системе муниципального менеджмента</b> 1. Предпринимательский сектор экономики муниципального хозяйства как объект управления. 2. Малый бизнес и его место в предпринимательской деятельности. 3. Совершенствование механизма взаимодействия муниципальных органов власти с субъектами малого предпринимательства.	ПКС-2	9	—	—	—	8
9	<b>Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления</b> 1. Показатели, характеризующие эффективность развития муниципального образования. 2. Методики расчета ключевого показателя эффективности соци-	ПКС-2	9	—	—	—	8

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ально-экономического развития муниципального образования.						
10	<b>Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих</b> 1. Сущность и значение эффективности и результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. 2. Показатели эффективности. 3. Показатели результативности. 4. Показатели эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения. 5. Методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих.	ПКС-2	9	—	—	—	8
Итого				10	12	—	83

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Муниципальный менеджмент : учебное пособие / О.В. Ломакина, Д.М. Горлов. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 120 с. <https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie po MM 2019 poslednii variant 3 456490 v1 459161 v1 .PDF>

2. Муниципальный менеджмент: методические рекомендации к практическим занятиям для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». - Краснодар, КубГАУ, 2020. – 60 с.

3. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для самостоятельной работы студентов [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_dlja\\_samostojatelnoi\\_raboty\\_po\\_MM\\_2019\\_2.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlja_samostojatelnoi_raboty_po_MM_2019_2.pdf)

4. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для выполнения контрольной работы для студентов заочного факультета [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_po\\_vyполнению\\_kontrolnye\\_raboty\\_po\\_MM\\_dlja\\_FZO.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_po_vyполнению_kontrolnye_raboty_po_MM_dlja_FZO.pdf).

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО**

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПКС-2. Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	
6	Государственное регулирование экономики
7	Контрольно-надзорная деятельность в органах власти
7	Региональное управление и территориальное планирование
7	Принятие и исполнение управленческих решений
8	Управление инновационным развитием
8	Муниципальный менеджмент
8	Оценка регулирующего воздействия
8	Управление развитием территории
8	Преддипломная практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПКС-10. Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
1	Введение в специальность
1	Основы экологии и экологического менеджмента
1	Экология
2	Социальная ответственность власти и бизнеса
3	Бережливые технологии управления
4	Финансовый менеджмент
4	Система государственного управления
6	Экономика государственного и муниципального сектора
6	Маркетинг территории
6	Организационно-управленческая практика
8	Оценка регулирующего воздействия
8	Муниципальный менеджмент
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

ПКС-2. Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

ПКС-2.1. Применяет меры и инструменты регулирующего воздействия.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, реферат, задача, кейс-задание, тест, вопросы и задания для проведения экзамена
ПКС-2.2. Осуществляет контроль качества управленческих решений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки

ПКС-10 – Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПКС-10.1. Выделяет приоритетные направления деятельности, адекватные	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, до-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, про-	Устный опрос, реферат, задача, кейс-задание, тест, вопросы и зада-
--	---	--	--	---	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органов публичной власти  ПКС-10.2. Демонстрирует умения разрабатывать и принимать управленческие решения в соответствии с целями и намеченными результатами.	ки  При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	бок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	пущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	грамме подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	ния для проведения экзамена

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

#### Устный опрос

(вариант вопросов):

#### ТЕМА 1. Понятие и содержание муниципального менеджмента

1. Понятие и содержание муниципального менеджмента, различие и взаимосвязь с понятием местного самоуправления.
2. Внутренняя и внешняя среда муниципального менеджмента.
3. Критерии эффективности муниципального менеджмента.
4. Понятие муниципального хозяйства, точки зрения на данное определение.
5. Типы (механизмы) донесения товаров и услуг в муниципальном хозяйстве.

#### ТЕМА 2. Управление финансовыми ресурсами МО

1. Охарактеризуйте модели межбюджетных отношений.
2. Муниципальные финансы: сущность, функции и аппарат управления.
3. Содержание муниципальной финансовой политики.
4. Задачи мониторинга и оценки качества финансового менеджмента.
5. Принципы мониторинга и оценки качества финансового менеджмента.

6. Показатели качества организации и осуществления бюджетного процесса.
7. Направления оценки качества управления муниципальными финансами.
8. Охарактеризуйте основные группы показателей, отражающие уровень качества управления муниципальными финансами.
9. Перечислите методы проведения оценки качества управления муниципальными финансами и охарактеризуйте их.
10. Методы проведения оценки качества управления муниципальными финансами (метод многомерной классификации).
11. Методы проведения оценки качества управления муниципальными финансами (метод нормирования показателей).
12. Методы проведения оценки качества управления муниципальными финансами (метод бальной оценки).

### **ТЕМА 3. Проектный менеджмент в системе управления МО**

1. Цель и организация муниципального заказа.
2. Понятие и классификация проектов.
3. Управление муниципальным проектом на различных фазах жизненного цикла.
4. Внедрение системы проектного управления в муниципальном менеджменте.
5. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.
6. Оценка финансовой состоятельности проекта.

### **ТЕМА 4. Маркетинговые инструменты в системе управления МО**

1. Маркетинг территорий: содержание и специфика.
2. Ресурсный анализ МО.
3. Понятие конкурентоспособности в территориальном маркетинге, современные подходы и методы ее оценки
4. Применение инструментов PR в системе муниципального менеджмента.

### **ТЕМА 5. Риск-менеджмент в системе управления МО**

- 1 Дайте определение кризиса в контексте муниципального управления.
- 3 Поясните, почему управление муниципальным образованием всегда осуществляется в условиях неопределенности и риска.
- 4 Как количественно оценить уровень риска в муниципальном менеджменте?
- 5 Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в аспекте «снижение опасности».
- 6 Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в аспекте «снижение угрозы».
- 7 Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в аспекте «снижение риска».
- 8 Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в аспекте «снижение степени уязвимости».

### **ТЕМА 6. Антикризисное управление МО**

1. Дайте определение кризиса в контексте муниципального управления.
2. Охарактеризуйте особенности антикризисного управления в муниципальном образовании, связанные со спецификой управления муниципальным хозяйством.
3. Охарактеризуйте особенности антикризисного управления в муниципальном образовании, связанные со спецификой содержания и использования муниципальной собственности.
4. Охарактеризуйте зарубежные методики прогнозирования и диагностики кризисов в организации.

5. Назовите и охарактеризуйте российские методики прогнозирования и диагностики кризисов в организации.

6. Назовите и охарактеризуйте антикризисные меры по уменьшению задолженности предприятий.

7. Назовите перечень возможных стабилизирующих инструментов и процедур антикризисного управления на муниципальном уровне.

### **ТЕМА 7. Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса**

1. Назовите цели и задачи реформирования ЖКХ, промежуточные итоги реформы.

2. Как организовано и регулируется производство и потребление коммунальных услуг в России?

3. Охарактеризуйте назначение и функции управляющих компаний (организаций).

4. Охарактеризуйте назначение и функции ТСЖ.

5. Что такое концессия как форма оказания коммунальных услуг, как регулируется данная форма в России? Каковы перспективы развития концессионных соглашений в сфере ЖКХ?

6. Охарактеризуйте порядок проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах.

7. Какова процедура признания жилого здания аварийным?

8. Как разграничены полномочия и ответственность между уровнями власти по решению проблемы ветхого и аварийного жилья.

9. Нормативное регулирование решения проблемы аварийного жилья.

### **ТЕМА 8. Регулирование малого бизнеса в системе муниципального менеджмента**

1. Дайте определение «предпринимательства».

2. Назовите и охарактеризуйте критерии отнесения субъектов предпринимательства к малому и среднему бизнесу.

3. Назовите формы взаимодействия органов власти с субъектами предпринимательства.

4. Назовите и охарактеризуйте методы регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства органами местной власти

4. Охарактеризуйте назначение и функции ТСЖ.

### **ТЕМА 9. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления**

1. Правовое регламентирование деятельности по оценке эффективности органов муниципального самоуправления.

2. Назовите и охарактеризуйте количественные показатели оценки эффективности органов муниципального самоуправления.

3. Назовите и охарактеризуйте относительные показатели оценки эффективности органов муниципального самоуправления.

4. Охарактеризуйте «критериальный» подход к оценке эффективности системы местного самоуправления.

5. Охарактеризуйте «индикативный» подход к оценке эффективности системы местного самоуправления.

### **ТЕМА 10. Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих**

1. Дайте определение понятию «эффективность» и «результативность» профессиональной деятельности муниципальных служащих.

2. Перечислите нормативно-правовые акты, составляющие правовую основу внедрения и применения системы оценки эффективности профессиональной деятельности.

3. Перечислите внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности

муниципальных служащих.

4. Перечислите и охарактеризуйте методические подходы оценки эффективности деятельности муниципальных служащих.

5. Перечислите и охарактеризуйте этапы процесса оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих.

## **Реферат**

### **Примерная тематика рефератов**

#### **ТЕМА 1. Понятие и содержание муниципального менеджмента**

1. Законодательная база муниципального менеджмента.
2. Понятие местного самоуправления и его существенные признаки.
4. Формы и методы контроля за текущей деятельностью административного органа власти местного самоуправления.

#### **ТЕМА 2. Управление финансовыми ресурсами МО**

1. Бюджетирование в управлении муниципальными финансовыми ресурсами.
2. Межбюджетные отношения: проблемы и перспективы.
3. Контроль исполнения бюджета, роль Казначейства в этом процессе, история вопроса.

#### **ТЕМА 3. Проектный менеджмент в системе управления МО**

1. Оценка инвестиционного рейтинга территории.
2. Общественные инициативы в сфере управления муниципальными проектами, проблемы и перспективы.
3. Инициирование и инвестирование муниципальных проектов, проблемы и перспективы.
4. Повышение эффективности управления инвестиционной деятельностью на муниципальном уровне.

#### **ТЕМА 4. Маркетинговые инструменты в системе управления МО**

1. Разработка стратегии привлечения инвестиций на территории МО
2. Управление социально-экономическим развитием МО как фактор сглаживания дифференциации.
3. Оценка инвестиционного рейтинга территории .
4. Связи с общественностью в системе управления МО.
5. Применение маркетинговых исследований для информационного обеспечения процесса управления территорией

#### **ТЕМА 5. Риск-менеджмент в системе управления МО**

1. Внешние и внутренние факторы риска в муниципальном менеджменте.
2. Страхование как метод управления риском в системе муниципального менеджмента.

#### **ТЕМА 6. Антикризисное управление МО**

1. Опыт муниципальных банкротств в США и возможность использования такой процедуры в России.
2. Кризис власти, как источник муниципального кризиса: проблемы в современной России.

## **ТЕМА 7. Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса**

1. Проблемы жилищно-коммунальной реформы в России.
2. Управляющая компания или ТСЖ, преимущества и недостатки форм управления МКД.
3. Капитальный ремонт МКД: проблемы и перспективы.
4. Проблема накопленного износа жилищного фонда в РФ: перспективы решения.
5. Социальная ипотека как инструмент решения проблемы расселения аварийных домов, за и против.

## **ТЕМА 8. Регулирование малого бизнеса в системе муниципального менеджмента**

1. Проблемы развития малого бизнеса в современной России.
2. Административные и правовые методы регулирования малого бизнеса в Краснодарском крае: исторический экскурс.

## **ТЕМА 9. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления**

1. Необходимость оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.
2. Проблемы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и перспективы их преодоления.

## **ТЕМА 10. Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих**

1. Необходимость оценки эффективности деятельности муниципальных служащих.
2. Проблемы оценки эффективности деятельности муниципальных служащих и перспективы их преодоления.

### **Задача**

## **ТЕМА 2. Управление финансовыми ресурсами МО**

**Задание 1.** В муниципальном образовании исполнение бюджета по доходам без учета безвозмездных поступлений от других бюджетов бюджетной системы в процентах от первоначально утвержденного значения составило 0,9, средний уровень исполнения местных бюджетов по доходом в субъекте Российской Федерации составил 0,87. Доля расходов бюджета, формируемых в рамках муниципальных целевых программ, в общем объеме расходов бюджета муниципального образования составила 0,25, средний уровень по муниципальным образованиям субъекта Российской Федерации со-ставил 0,2. Рассчитать многомерную среднюю для показателей, увеличение значений которых означает повышение качества управления муниципальными финансами.

**Задание 2.** В муниципальном образовании уровень дефицита бюджета составил 0,09, средний уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,08. Размер долга в муниципальном образовании составил 5 млн руб., средний размер муниципального долга в субъекте Российской Федерации составил 4 млн руб. Рассчитать многомерную среднюю для показателей, увеличение значений которых означает ухудшение качества управления муниципальными финансами.

**Задание 3.** В муниципальном образовании исполнение бюджета по доходам без учета безвозмездных поступлений от других бюджетов бюджетной системы в процентах от первоначально утвержденного значения составило 0,9. Минимальный уровень исполнения местных бюджетов по доходом в субъекте Российской Федерации составил 0,58. Мак-

симальный уровень исполнения местных бюджетов по доходом в субъекте Российской Федерации составил 0,98. Рассчитать нормированный показатель, увеличение значения которого означает повышение качества управления муниципальными финансами.

Задание 4. В муниципальном образовании уровень дефицита бюджета составил 0,09. Минимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,01. Максимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,1. Рассчитать нормированный показатель, увеличение значения которого означает ухудшение качества управления муниципальными финансами.

### **ТЕМА 3. Проектный менеджмент в системе управления МО**

Задание 1. Расчет экономии от применения заемного финансирования при реконструкции трубопровода систему муниципального водоснабжения.

Вода забирается из скважин насосами 1 подъема (НС-1), подается на НС-2 и по водоводу из стальных труб диаметром 400 мм в резервуары НС-3, а оттуда – в город, на хозяйствен-но-питьевые нужды населения. На расстоянии 2800 м о НС-2 находится что дюкер. Система эксплуатируется с 1972г.

За время эксплуатации из-за коррозии стенок трубопровода его пропускная способность упала примерно на 15% (с 150 л/с до 127,6 л/с). Из-за многочисленных сквозных повреждений потери воды достигают 20% от нынешней пропускной способности водовода. Так, при его обследовании в июне 20\_\_г. только на первом участке (от НС-2 до дюкера). Обнаружено 25 сквозных отверстий с суммарной потерей воды около 20 л/с.

В результате снижения пропускной способности и утечек резко возросло время заполнения водой резервуаров на НС-3, так Горводоканал был вынужден установить там насосы меньшей производительности (во избежание опорожнения резервуаров), что в свою очередь привело к перебоям в подаче воды населению.

По данным Горводоканала в 1980г. удельная норма затрат электроэнергии составляла 1285 кВт. час, а в 20\_\_г. – 1344 кВт. час. Таким образом, из-за возрастания сопротивления трубопровода потери электроэнергии составили в расчет на год 509 760 кВт. час.

По оценкам Горводоканала, из-за многочисленных сквозных повреждений трубопровода в среднем теряется 350 000 м<sup>3</sup> (11 л/с) воды в год. На перекачку такого количества воды бесполезно расходуется 162 250 кВт. час электроэнергии при стоимости 1 кВт. часа 412 руб.

Ликвидация каждого повреждения трубопровода обходится Горводоканалу в 1 430 442 руб., а в год среднем происходит 144 такие аварии.

По расчетам строительной организации, затраты на восстановление стального водовода длиной 2800 м диаметром 400мм нанесением цементно-песочного покрытия на внутреннюю поверхность трубы (при стоимости ремонта 430 000 руб. погонный метр) составляют 1,204 млрд. руб. Продолжительность восстановления 2 месяца.

Основываясь на приведенных исходных данных при условии привлечения валютного банковского кредита в дол-ларах США, под ставку 18% годовых, необходимо рассчитать срок погашения кредита из сэкономленных средств.

### **ТЕМА 8. Регулирование малого бизнеса в системе муниципального менеджмента**

**Задание 1.** Проанализируйте динамику численности субъектов малого предпринимательства по отраслям в вашем муниципальном образовании, сделайте вывод.

Отрасль	20__г.		20__г.		Динамика	
	ед.	%	ед.	%	Ед.	%
Всего						
в том числе по отраслям:						
Промышленность						
Сельское хозяйство						
Лесное хозяйство						
Транспорт						
Связь						
Строительство						
Торговля и общественное питание						
Материально-техническое снабжение и сбыт, заготовки, информационно-вычислительное обслуживание и другие виды деятельности сферы материального производства						
Жилищно-коммунальное хозяйство и непроизводственные виды бытового обслуживания						
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение						
Образование, культура, искусство, наука и научное обслуживание						
Другие виды деятельности						

## Кейс-задания

### ТЕМА 4. Маркетинговые инструменты в системе управления МО

#### *Кейс задание*

1 Анализ дифференциации муниципальных районов Краснодарского края.

При анализе динамики развития экономического субъекта, со-стоящего из нескольких подсистем, каковым является регион, включающий муниципальные экономики, важным аспектом является вопрос конвергенции-дивергенции. Поскольку это есть вопрос стабильности системы. Для исследования данного положения в Краснодарском крае относительно муниципальных районов (без городских округов) предлагаем следующий подход к оценке: анализ развития муниципальных образований на основе единого макроэкономического критерия.

Обобщающим показателем развития государства Международной системой национальных счетов (СНС) и Россией признан общий объем валового внутреннего продукта (ВВП), а показателем развития региона – валовой региональный продукт (ВРП). Такие показатели системно согласовывают социальную и экономическую составляющие развития территории, поэтому необходимо дальнейшее распространение использования данной методологии и на муниципальном уровне.

Валовой муниципальный продукт можно по аналогии определить как стоимость всех товаров и услуг, созданных на территории муниципального образования региона за тот или иной период единицами-резидентами за вычетом стоимости их промежуточного потребления.

Однако в настоящее время нет стандартной общепризнанной международной методики расчета ВМП. Только в нескольких субъектах РФ территориальные органы статистики производят расчет и публикацию валового продукта муниципальных образований.

В этой связи представляет интерес методика оценки «городского продукта» (City Product) в качестве количественного индикатора развития экономики города относительно национального уровня. Данный показатель предложен Глобальной городской

обсерваторией (GUO), действующей в рамках Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам, и оценивается двумя методами.

Один из них, метод «А», предполагает получить значение городского продукта на основании исчисления доли валового национального продукта (с 1993 г. – валового национального дохода) страны, приходящейся на 1 работающего в конкретном городе, а также общего количества работающих и соотношения уровней заработной платы в целом по стране и по конкретному городу.

Очевидно, что данная методика оценки ВМП достаточно условна, но все же дает возможность получить значения этого показателя и использовать его в первую очередь для проведения сравнительного анализа территорий. Тем не менее, ее применение обоснованно, так как до настоящего времени представления о размерах полученной в Краснодарском крае на районном уровне добавленной стоимости отсутствуют.

Для оценки муниципального продукта 37 муниципальных районов Краснодарского края должны быть использованы статистические таблицы базы данных показателей муниципальных образований официального интернет-портала Федеральной службы государственной статистики РФ.

Для оценки территориальной дифференциации Краснодарского края рекомендуется воспользоваться статистическими показателями асимметрии и эксцесса. Если показатель асимметрии больше 0, это означает что преобладают положительные отклонения от среднего, наблюдается правосторонняя асимметрия. То есть если по расчетам преобладают районы с ВМП выше среднего значения, это можно отметить как положительный момент.

Степень колеблемости исходных данных отражает показатель эксцесса, чем сильнее вариация, тем более пологой является кривая распределения и наоборот, чем однороднее совокупность, тем в большей степени варианты ряда сконцентрированы около средней и тем более остроконечной будет кривая распределения. Если показатель эксцесса больше нуля, то ряд распределения является остроконечным, а колеблемость показателя анализа в совокупности низкая. Это говорит о наличии процесса конвергенции – сближении параметров подсистем (муниципальных районов). Если показатель эксцесса меньше нуля, то ряд распределения является низкоконечным (кривая пологая), а вариация сильная, это отражает процесс дивергенции, то есть усиление расслоения, дифференциации.

Для наглядности данное положение подтвердить проведением АВС-анализ. АВС-анализ – метод структурного анализа, основанный на ранжировании объектов исследования по выбранным показателям. Объектом исследования являются муниципальные районы, показателем анализа – расчетный суммарный уровень ВМП.

## **ТЕМА 5. Риск-менеджмент в системе управления МО**

### ***Кейс задание***

**«Анализ инвестиционной привлекательности муниципальных образований Краснодарского края в контексте риска».**

Задание: провести исследование инвестиционной привлекательности муниципальных образований Краснодарского края в контексте риска (одно по выбору студента).

#### **Инструментарий:**

1) Методика количественной оценки риска.

2) Комплексная оценка городских округов и муниципальных районов Краснодарского края по основным среднедушевым показателям социально-экономического состояния и перспективного развития в 2013–2020 гг. (по расчетным данным городских округов и муниципальных районов)

#### **Методические указания.**

1. В качестве параметров анализа использовать 15 показателей Комплексной оценки городских округов и муниципальных районов Краснодарского края в 2013–2020 гг.

2. Определить степень колеблемости параметров:

1. В качестве параметров анализа использовать 15 показателей Комплексной оценки городских округов и муниципальных районов Краснодарского края в 2013–2020 гг.

2. Определить степень колеблемости параметров:

3. Определить весовые значения параметров оценки инвестиционной привлекательности МО и скорректировать уровень риска.

Для определения веса каждого параметра оценки используется метод парной корреляции. В качестве обобщающего показателя рекомендован показатель «Уровень накопленного экономического потенциала, рублей» как наиболее общий и важный параметр, характеризующий экономическую деятельность территории и ее инвестиционную привлекательность.

Корреляционный анализ выполняется в программе Excel с помощью инструмента Корреляция Пакета анализа: Полученные коэффициенты взвешивания умножают на значение относительного риска.

4. Группировка параметров оценки по уровню взвешенного риска: до 10 % – низкий риск, 10–30 % – средний риск, свыше 30 % – высокий уровень риска.

## **ТЕМА 7. Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса**

### **Кейс задание**

#### ***Оценка эффективности реализации «Комплексной программы модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 20\_–20\_ годы»***

Для оценки эффективности (конечных результатов) программы используются показатели, позволяющие оценить достижение установленных целей программы. Динамика (изменение) планируемых и фактически достигнутых показателей программы рассчитывается по отношению к значениям соответствующих показателей в базовом году.

Полученные в ходе исследования сравнительные количественные оценки состояния жилищно-коммунального хозяйства по программным направлениям сопоставляются с целевыми значениями.

Текущие, так называемые диагностические сопоставления фактических и намеченных показателей являются предметом дальнейшее оценки.

Фактические значения, достигнутые в результате реализации программных мероприятий стандартизируются в отношении целевых показателей по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{b_{ij}},$$

где  $x_{ij}$  – стандартизованный показатель;  $a_{ij}$  – фактическое значение достигнутого результата;  $b_{ij}$  – целевое значение показателя эффективности реализации программного мероприятия.

Для каждого анализируемого муниципального образования, являющегося получателем бюджетных средств в рамках реализации подпрограмм значение его рейтинговой оценки определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2},$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка для  $j$ -го муниципального образования;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – стандартизованные показатели  $j$ -го муниципального образования.

Затем муниципальные образования ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. При этом наивысший рейтинг имеет муниципальное образование с минимальным значением  $R$ .

## **ТЕМА 9. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления**

### **Кейс задание**

Проанализируйте эффективности органов муниципального самоуправления вашего муниципального образования по предлагаемой методике.

**Методические указания.** В настоящее время, не смотря на наличие большого числа отечественных и зарубежных методик оценки эффективности государственного и муниципального управления, в российской науке и практике отсутствует единое понимание, как конкретно и измеримо оценивать эффективность муниципального управления, деятельность органов власти и их работников, эффективность реализации государственной и муниципальной политики.

По нашему мнению, при оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления было бы целесообразным использовать опыт Вологодской области. Департаментом стратегического планирования администрации Вологодской области была разработана методика расчета ключевого показателя эффективности социально-экономического развития муниципального образования.

В соответствии с методикой отчетным периодом для расчета ключевого показателя эффективности развития муниципального образования (*KPI*) является год.

Ключевой показатель эффективности развития муниципального образования области – показатель, характеризующий: а) уровень достижения запланированных результатов (результативность); б) положительную динамику изменения показателей (развитие).

Результативность выражает коэффициент выполнения плана, т.е. уровень достижения запланированных результатов (*KBP*):

а) при наличии требования к увеличению показателя по сравнению с планом уровень достижения запланированных результатов (*KBP*) рассчитывается по следующей формуле:

$$KBP = \frac{x_{i_{факт}}}{x_{i_{план}}},$$

где *KBP* – коэффициент выполнения плана;

$x_{i_{факт}}$  - фактическое значение показателя анализа достигнутое в отчетном периоде;

$x_{i_{план}}$  - планируемое значение показателя анализа на отчетный период;

б) при наличии требования к снижению показателя анализа по сравнению с планом уровень достижения запланированных результатов (*KBP*) рассчитывается по следующей формуле:

$$KBP = 1 : \frac{x_{i_{факт}}}{x_{i_{план}}}.$$

Динамику развития муниципального образования выражает коэффициент развития (*KP*), предполагающий оценку изменения показателей анализа в отчетном году по сравнению с предыдущим периодом:

а) при наличии требования к увеличению динамики коэффициента развития расчет производится по следующей формуле:

$$KP = \frac{x_{i_{факт}}}{x_{i-1}},$$

где  $x_{i_{факт}}$  – фактическое значение показателя анализа достигнутое в отчетном периоде;

$i$  – отчетный год;

$(i-1)$  - год, предшествующий отчетному.

б) при наличии требования к снижению динамики коэффициента развития расчет производится по следующей формуле:

$$KP = 1: \frac{x_{i_{\phiакт}}}{x_{i-1}},$$

Среднегеометрическая оценка  $k$ -группы показателей анализа ( $COГ_k$ ), рассчитывается:

$$COГ_k = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \sqrt{КВП_j \cdot KP_j}},$$

где  $k$  - номер группы показателей анализа согласно п. 5 настоящей Методики ( $k=1,2,3$ );

где  $j$  - номер показателя анализа в  $k$ -группе;

$n$  - число показателей анализа, характеризующих эффективность развития муниципальных образований области  $k$ -группы.

Расчет среднегеометрической оценки показателей анализа, характеризующих эффективность развития муниципального образования, производился в соответствии с группировкой согласно Методики:

- показатели, направленные на исполнение указов Президента Российской Федерации (группа показателей  $k=1$ );
- показатели, направленные на увеличение валового регионального продукта области (группа показателей  $k=2$ );
- показатели, направленные на совершенствование муниципального управления (группа показателей  $k=3$ ).

Ключевой показатель эффективности развития муниципального образования рассчитывается как средневзвешенная оценка групп показателей анализа:

$$KPI = \sum_{k=1}^3 (\alpha_k \cdot COГ_k),$$

где  $\alpha_k$  - весовой коэффициент равен единице ( $\sum_{k=1}^3 \alpha_k = 1$ ), которая распределяется

между  $k$ -группами показателей анализа следующим образом:

$\alpha_1 = 0,4$  - для группы показателей, предусмотренных Указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 596, 597, 599, 601, 761, от 21 августа 2012 года № 1199; от 28 апреля 2008 года № 607;

$\alpha_2 = 0,4$  - для группы показателей, направленных на увеличение ВРП;

$\alpha_3 = 0,2$  - для группы показателей, направленных на совершенствование муниципального управления.

В случае если один ( $t$ ) или несколько показателей анализа ( $T$ ) в отчетном периоде равны нулю, производится корректировка ключевого показателя, характеризующего муниципальное образование по следующему алгоритму:

а) нулевой показатель не включается в расчет ключевого показателя ( $KPI$ ) и не учитывается при исчислении среднегеометрической оценки  $k$ -группы показателей анализа;

б) находится среднее значение показателя анализа в  $k$ -группе ( $\bar{K}$ ):

$$\bar{K} = \frac{\alpha_k \cdot COГ_k}{n},$$

где  $n$  - количество показателей анализа  $k$ -группы, применяемых к расчету  $KPI$  (без учета нулевых показателей);

в) значение ключевого показателя эффективности развития муниципальных образований области с учетом корректировки ( $KPI'$ ):

1) в случае, если нулевое значение является результатом недостижения планируемого значения показателя анализа на отчетный период:

$$KPI' = KPI - \bar{K} \cdot T,$$

$T$  – количество показателей анализа равных нулю.

2) в случае, если нулевое значение является результатом достижения планируемого значения показателя анализа на отчетный период:

$$KPI' = KPI + \bar{K} \cdot T.$$

В случае, если один или несколько показателей анализа в плановом периоде равны нулю (или их развитие невозможно спрогнозировать), среднегеометрическая оценка  $k$ -группы показателей анализа ( $COG_k$ ) рассчитывается без учета коэффициента выполнения плана ( $KBP$ ) данных нулевых показателей, то есть  $COG_j = KP_j$ .

В случае, если один или несколько показателей анализа в периоде, предшествующему отчетному, равны нулю, среднегеометрическая оценка  $k$ -группы показателей анализа ( $COG_k$ ) рассчитывается без учета коэффициента развития ( $KP$ ) данных нулевых показателей, то есть  $COG_j = KBP_j$ .

Полученное значение KPI подлежит округлению до тысячных (три цифры после запятой).

Интерпретация значения ключевого показателя эффективности развития муниципальных образований выглядит следующим образом:

если:  $KPI > 1$  – развитие муниципального образования эффективно;

$0,95 \leq KPI \leq 1$  – развитие муниципального района результативно;

$KPI < 0,95$  – развитие муниципального образования неэффективно.

Исходные данные для расчета ключевого показателя эффективности развития муниципального образования представлены в таблице 1. Муниципальный менеджмент: методические рекомендации к практическим занятиям для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Краснодар, КубГАУ, 2016.– 60 с..

Таблица 2 – Расчет ключевого показателя эффективности развития муниципального образования

район		Значение
Показатель		
Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COG_{k1}$ )		
Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COG_{k2}$ )		
Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COG_{k3}$ )		
Ключевой показатель эффективности развития муниципального образования		
	$KPI = \sum_{k=1}^3 (\alpha_k \cdot COG_k) =$	

Значение ключевого показателя эффективности развития муниципального образования \_\_\_\_\_ район (\_\_\_\_\_) находится в интервале \_\_\_\_\_, что свидетельствует о...\_\_\_\_\_.

## ТЕМА 10. Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих

### Кейс-задание

Ведущий специалист отдела муниципальной службы и кадров администрации муниципального образования N за I квартал 2019 г. выполнил 3 вида работ: подготовка документов и нормативных правовых актов, подбор персонала, проведение собеседований, что соответствует плановому значению.

Провести оценку профессиональной деятельности ведущего специалиста отдела муниципальной службы и кадров администрации муниципального образования N на основании модели системы обобщающих показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

### **Методические указания**

Модель системы обобщающих показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих состоит из следующих этапов:

1. Оценка эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих на основе количественных критериев.

В основу оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих положены следующие количественные критерии:

1) производительность (количество выполненных работ);

2) результативность (степень достижения целей);

3) интенсивность (способность в короткие сроки выполнять объем работ);

4) бюджетная эффективность (отношение объема затраченных ресурсов на достижение количественных показателей объем работ, эффективность расходования бюджетных средств).

Указанные критерии носят обобщенный характер и могут быть детализированы для каждой должности муниципальной службы с учетом специфики выполняемых должностных обязанностей.

Оценка деятельности муниципального служащего складывается из двух составляющих: относительной значимости (относительного веса) соответствующего критерия и балльной оценки по каждому критерию.

Относительная значимость критериев может варьировать для различных групп должностей муниципальных служащих. Распределение относительной значимости количественных критериев для различных групп должностей приведено в таблице 3. Сумма относительных весов критериев должна равняться 1.

Таблица 3 – Относительная значимость количественных критериев оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих для различных групп должностей

Количественный критерий	Относительная значимость критерия по группам должностей, доли единицы		
	высшие, главные должности	ведущие должности	старшие, младшие должности
Производительность	–	0,25	0,5
Результативность	0,25	0,5	0,3
Интенсивность	0,25	0,25	0,2
Бюджетная эффективность	0,5	–	–
Итого	1	1	1

Определение относительных весов количественных критериев производилось нами на основе опроса экспертов и может быть уточнено.

Для оценки степени выполнения муниципальными служащими отдельных задач, мероприятий, поручений или этапов работ используется метод заданной балльной оценки, сущность которого заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня.

Количественные показатели результативности устанавливаются индивидуально для каждой должности с учетом специфики выполняемых должностных обязанностей. Приведение показателей в систему шкальных оценок проводится непосредственным руководителем по шкале от 0 до 5 баллов:

1 – недостаточный уровень;

2 – допустимый минимум выполненных задач, в том числе из-за пропуска оцениваемой работы по причине болезни, отпуска и пр.;

3 – обычный рутинный объем задач в соответствии с должностным регламентом;

4 – помимо основных задач и видов работ, предусмотренных должностным регламентом, выполняются дополнительные задачи;

5 – объемы выполненных работ значительно превышают требования должности;

Оценка бюджетной эффективности деятельности муниципальных служащих проводится только для высших и главных должностей местных администраций городских округов и муниципальных районов по результатам оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в соответствии с Методикой мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2008 г. № 1313-р.

Оценка проводится балльным методом по следующим критериям: 1) сокращение неэффективных бюджетных расходов – 3 балла, 2) отсутствие фактов нецелевого использования бюджетных средств (по актам контролирующих органов) – 2 балла.

Обобщенная оценка эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих на основе количественных показателей производится по формуле:

$$\chi_1 = \sum_{i=1}^{K_1} \frac{b_{1i} \cdot P_i}{q} \cdot 100,$$

где  $b_{1i}$  – балл оценки  $i$ -того количественного критерия,

$K_1$  – число применяемых к данному объекту количественных критериев,

$P_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го количественного критерия, в долях единицы,

$q$  – количество градаций единой шкалы.

2. Оценка эффективности и результативности муниципальных служащих на основе качественных критериев.

Оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих осуществляется на основе следующих качественных критериев:

- 1) качество выполненных работ;
- 2) профессиональная компетентность;
- 3) дисциплинированность.

Для определения степени влияния каждого качественного критерия на обобщенную оценку также производится взвешивание оценочных признаков путем определения их относительного веса. Относительная значимость качественных критериев может отличаться для различных групп должностей муниципальных служащих. Распределение относительной значимости количественных критериев для различных групп должностей, определенное на основе экспертного опроса, приведено в таблице 4. Сумма относительных весов критериев должна равняться 1.

Таблица 4 – Относительная значимость качественных критериев оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих для различных групп должностей муниципальной службы

Качественный критерий	Относительная значимость критерия по группам должностей, доли единицы		
	высшие, главные должности	ведущие должности	старшие, младшие должности
Качество выполненных работ	0,3	0,3	0,4
Профессиональная компетентность	0,5	0,4	0,3
Дисциплинированность	0,2	0,3	0,3

Итого	1	1	1
-------	---	---	---

Оценка степени соответствия деятельности муниципального служащего качественным критериям производится путем приписывания баллов по каждому из них по балльной шкале (от 1 до 5), в которой наилучшему уровню показателя соответствует максимальная балльная оценка.

## Тесты

### ТЕМА 1. Понятие и содержание муниципального менеджмента

1: С точки зрения механизма формирования власть делится на представительную и  
###

+: наёмную

2. Какое из определений понятия «местное сообщество» наиболее полно отражает его сущность?

-: это избиратели, то есть жители, принимающие участие в голосовании

-: это граждане, проживающие в городском, сельском поселении, на иной территории

+: это люди, проживающие на определенной территории и объединенные общими интересами и потребностями в решении вопросов местного значения

-: это способ организации жизнедеятельности людей в границах их расселения

-: это люди, имеющие общие ценности

3. Какое из определений понятия «местное самоуправление» наиболее полно раскрывает его сущность?

-: это форма самоорганизации местного сообщества

-: это местная государственная власть

+: это деятельность населения непосредственно или через формируемые им органы по решению вопросов местного значения

-: это территориальное общественное самоуправление

-: это система деятельности органов власти по удовлетворению общественных потребностей местного населения

4. Одна из форм организации власти, представляющая собой ее разделение на государственное управление (центральный аппарат и местные органы ведомств) и самоуправление

-: горизонтальная организация власти

+: вертикальная организация власти

-: функциональная организация власти

-: демократия

-: диктатура

5. С точки зрения исполняемых функций власть делится на законодательную и ###  
+: исполнительную

6. Соотнесите парные категории устройства органов власти

L1: Представительная власть

L2: Законодательная власть

R1: Наёмные управляющие

R2: Исполнительная власть

R: Разделение властей  
R: Устройство местной власти

7. Муниципальная служба – это:

-: работа в органах местного самоуправления

-: работа на муниципальных предприятиях

+: профессиональная деятельность на постоянной основе по исполнению полномочий

-: разновидность государственной службы

8. Организационно-правовую форму местного самоуправления определяет:

+: местное сообщество

-: государство на уровне Федеральных Законов

-: представительный орган государственной власти субъекта РФ на уровне закона

-: глава муниципального образования

9. Глава муниципального образования получает свои полномочия:

-: от представительного органа государственной власти субъекта РФ

+: по результатам муниципальных выборов

+: избранием из состава представительного органа местного самоуправления

-: все варианты правильные

## **ТЕМА 2. Управление финансовыми ресурсами МО**

1. Секвестр бюджета – это:

-: сокращение всех расходов бюджета

-: пропорциональное сокращение расходов по статьям

+: пропорциональное сокращение расходов по статьям бюджета за исключением защищенных статей

-: увеличение доходов бюджета за счет увеличения ставок налогов

2. Управление муниципальными внебюджетными фондами осуществляет:

-: глава местного самоуправления

+: представительный орган местного самоуправления

-: коллегиальный орган, состоящий из представителей местного самоуправления и заинтересованных предприятий и организаций

-: внешний управляющий

S:3. Правильный порядок реализации функций управления финансовыми ресурсами.

1: разработка финансовых планов

2: построение структуры аппарата управления финансовыми ресурсами

3: согласование работы системы финансового управления с другими системами

4: достижение устойчивости финансовой системы при возникновении отклонений

5: формирование заинтересованности работников в эффективном расходовании финансовых ресурсов

6: анализ финансовых результатов

4. Средства местного бюджета и муниципальное имущество незакрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями - ###.

+: муниципальная казна

5. Отчисления в местный бюджет от федеральных и местных налогов, дотации,

субвенции, взаимозачеты с вышестоящими бюджетами, средства фондов финансовой поддержки - ###.

+; регулирующие доходы

6. Распределение доходов местного бюджета в соответствии с классификацией.

L1: налоговые

L2: неналоговые

L3: безвозмездные перечисления

L4: из целевых бюджетных фондов

R1: местные лицензионные сборы

R2: доход от муниципального имущества

R3: дотация

R4: субвенция

R5: девальвация

7. Распределение статей расходов местного бюджета в соответствии с классификацией расходов.

L1: функциональная

L2: экономическая

L3: ведомственная

R1: здравоохранение, образование, ЖКХ

R2: текущие, капитальные

R3: главные распорядители, распорядители, бюджетополучатели

R4: внебюджетные фонды

#### **ТЕМА 4. Маркетинговые инструменты в системе управления МО**

1. Что такое территориальный маркетинг?

-: это международный маркетинг, маркетинг во внешней торговле;

+: это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория;

-: это маркетинг территорий и маркетинг в территориях.

-: это вид маркетинга, используемый с целью создания, поддержания или изменения мнения или отношения клиентов к отдельным местам.

2. В каком из приведенных ниже определений заложена опасность неверного понимания роли маркетинга:

-: маркетинг – это такая философия, стратегия и тактика поведения и взаимодействия участников рыночных отношений, когда эффективное решение проблем потребителей ведет к рыночному успеху организаций и приносит пользу обществу;

-: маркетинг – это система внутрифирменного управления, нацеленная на изучение и учет рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту для более обоснованной ориентации научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы с целью обеспечения намечаемого фирмой уровня рентабельности;

-: маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;

+: маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.

3. В каком из высказываний в наибольшей степени проявляется сущность маркетинга:

-: мы продаем любому, кто покупает;

-: мы продаем на специфических сегментах рынка;

+: мы анализируем нужды клиентов и обслуживаем специфичные сегменты;  
-: мы продаем по низкой цене.

4. Маркетинг как наука зародился:

- : в 1900 г. в Англии;
- +: в 9002 г. в США;
- : в 1896 г. в Германии;
- : в 1903 г. в Канаде;
- : в 1905 г. в России

5. Выделяют следующие разновидности маркетинга территорий в зависимости от объекта исследования:

- : маркетинг территории, объектом внимания которого выступает территория в целом, осуществляется как внутри, так и за ее пределами;
- : маркетинг на (внутри) территории, объектом внимания которого являются отношения по поводу конкретных товаров, услуг и др., — осуществляется в пределах территории;
- +: все ответы верны.

6. Основными объектами маркетинга территорий являются:

- : города, муниципальные образования;
- : товарная политика, маркетинговые коммуникации, ценовая политика, сбыт на различных территориях;
- : товары и услуги, производимые фирмами, расположенными на территории;
- : материальные товары, услуги, идеи, организации, территории и личности.
- +: страна, регионы, муниципальные образования.

7. Социально-этичный маркетинг – это:

- : маркетинг норм общественной жизни, этики предпринимательства;
- : декларация, не наполненная реальным содержанием;
- +: концепция, ставящая прибыли фирмы в жесткую зависимость от удовлетворения высших перспективных потребностей человека и общества;
- : промежуточный, уже пройденный этап в развитии маркетинга.

8. Целями социально-этического маркетинга являются:

- : удовлетворение разумных потребностей;
- : защита окружающей среды;
- : комплексный учет интересов потребителей, предприятия и общества в целом;
- +: все перечисленные

9. Основная цель маркетинга имиджа МО является:

- : создание и реализация условий для производства муниципальных товаров и оказания муниципальных услуг;
- : общественный вид деятельности, связанный с процессами реализации муниципальной, экономической, социальной политики;
- +: создание, развитие, и распространение, обеспечение общественного признания образа территории.

## ТЕМА 5. Риск-менеджмент в системе управления МО

1. Управление риском – это

- : отказ от рискованного проекта;
- : комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;

-: комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска;  
+: комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или приятие риска.

2. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности рынков сбыта или каналов поставок носит название

- +: диверсификация;
- : дифференцирование;
- : конвергенция;
- : фокусирование.

3. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?

- : любые;
- +: спекулятивные;
- : чистые;
- : реализация риска в принципе не может принести дополнительную прибыль компании;
- : ретроспективные.

4. Риск – это

- +: все внутренние и внешние предпосылки, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения, например периода оперативного планирования;
- : вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
- : вероятность провала программы продаж;
- : вероятность успеха в бизнесе.

5. Селективный риск – это:

- +: риск потерь или упущеной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке;
- : риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества;
- : риск того, что заемщик (должник) окажется не в состоянии выполнить свои обязательства.

6. Дайте определение волатильности:

- : волатильность – это изменчивость рыночного спроса;
- : постоянство рыночного спроса;
- +: изменчивость курсовых разниц и процентных ставок;
- : постоянство курсовых разниц и процентных ставок.

7. Инновационный риск – это

- +: риск того, что новый товар не будет принят рынком;
- : риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен;
- : риск, связанный с утечкой информации об используемых фирмой инновациях.

8. Коммерческий риск – это риск, возникающий

- : на коммерческих предприятиях;
- : при заключении коммерческих сделок;
- +: в процессе реализации товаров или услуг;
- : в процессе производства товаров или услуг.

9. Валютный риск связан с

- : покупкой и продажей валют;
- +: любыми потерями, обусловленными изменением курса иностранной валюты;
- : обменом одной иностранной валюты на другую;
- : ошибками при расчете кросс-курсов.

## **ТЕМА 6. Антикризисное управление МО**

1. Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности

- +: Внешнее управление
- : Конкурсное производство
- : Стратегическое управление
- : Бенчмаркинг
- +: Финансовое оздоровление
- +: Досудебная санация

2. Менеджмент банкротства – управление ...

-: направленное на принудительную ликвидацию

- +: направленное на принудительную или добровольную ликвидацию предприятия
- : несостоятельностью (банкротством) и управление процессом финансового оздоровления предприятия

3. Бенчмаркинг – это ...

+: программно-целевое управление инвестиционными, инновационными и маркетинговыми проектами на основе рыночной оценки конкурентных позиций фирмы, лучшего мирового опыта в данной области и путей его освоения и развития

-: преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов

-: управление, направленное на реализацию стратегии развития предприятия согласно изменяющимся условиям внешней среды

-: управление рисками, направленное на снижение потерь от возможных негативных ситуаций

4. Преобразование фирмы на основе перехода от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это

...

- : кризис-менеджмент
- : антикризисное управление
- : стратегический менеджмент
- +: реинжиниринг
- : риск-менеджмент

5. Виды схем реструктуризации

- : межгосударственные
- : местные
- +: внесудебные
- : региональные
- +: государственные
- : налоговые
- +: судебные

6. Решение о признании должника банкротом выносит ...

- +: Арбитражный суд РФ
- : Собственник предприятия
- : Кредитор
- : Суды общей юрисдикции РФ

7. Решение о ликвидации предприятия принимают ...

- : арбитражный управляющий
- : кредиторы
- +: суд РФ
- : местные органы государственной власти
- : собственник предприятия

8. Категории налогоплательщиков, в отношении которых не может применяться процедура банкротства «внешнее управление»

- +: индивидуальные предприниматели
- : муниципальные предприятия
- : юридические лица
- : государственные предприятия
- +: физические лица

## **ТЕМА 7. Муниципальный менеджмент жилищно-коммунального комплекса**

1. За муниципальными предприятиями муниципальная собственность закрепляется на праве ###/

- +: хозяйственного ведения

2. ### - имущественный комплекс, куда могут входить земельный участок, прилегающий к жилому дому, места общего пользования, нежилые помещения.

- +: кондоминиум

3. Департаменты ЖКХ выполняют функции

- +: формируют заказ и лимиты потребления
- +: решают вопросы цен и тарифов
- +: формируют потребность в бюджетных средствах
- : ведут ремонтно-эксплуатационные работы
- : выступают подрядчиком

4. Соответствие подразделений отраслям ЖКХ.

L1: жилищное хозяйство

L2: внешнее благоустройство и оформление

L3: теплоэнергетика

L4: предприятия по удалению отходов

R1: жилые здания

R2: озеленение

R5: ТЭЦ, котельные и т.д.

R7: мусороперерабатывающие станции

R8: общепит

5. Специфика функционирования ЖКХ:

- +: перепродажа услуг
- +: сезонность потребления услуг
- +: социальная значимость

- : прибыльность
- : инвестиционная привлекательность

6. Методы хозяйственной деятельности муниципалитетов в отношении частных предприятий

- : управление
- +: регулирование и содействие
- : регламентирование
- : нормирование

7. Юридическое лицо управляющее одной или несколькими публичными службами

- ###
- +: публичное учреждение

8. ### - уступка частным лицам на определенный срок и на договорных условиях права муниципалитета устраивать и вести хозяйственные предприятия с возмещением расходов по их организации за счет пользователей.

- +: концессия

9. Форма территориального общественного самоуправления.

- : дирекция единого заказчика
- +: товарищество собственников жилья
- : районное эксплуатационное предприятие
- : кондоминиум
- : городской округ

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**ПКС-2.** Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

**ПКС-2.1.** Применяет меры и инструменты регулирующего воздействия.

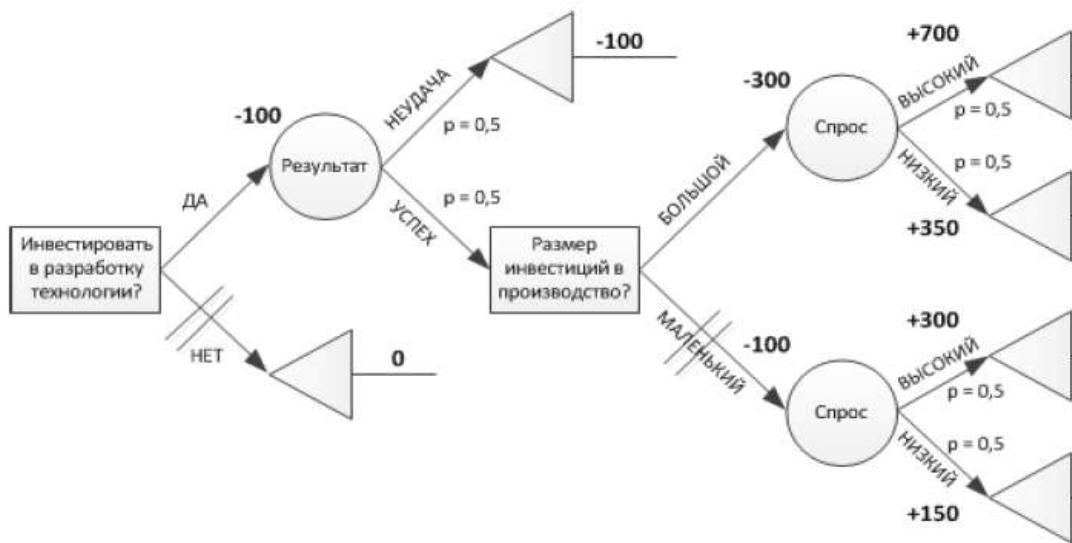
### **Вопросы к экзамену**

1. Риск и неопределенность в управлении МО.
2. Управление риском в муниципальном менеджменте.
3. Понятие и причины муниципальных кризисов.
4. Механизмы антикризисного управления в ММ: ликвидации бюджетного дефицита.
5. Механизмы антикризисного управления в ММ: уменьшение задолженности предприятий.
6. Опыт муниципальных банкротств США.
7. Статистический метод оценки риска
8. Рискологическая концепция управления МО.
9. Статистический метод оценки риска.
10. Критерии отнесения предпринимателей к категории субъектов малого предпринимательства в Российской Федерации.
11. Социальная значимость малого предпринимательства.
12. Методы финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства.

13. Имущественная поддержка субъектов малого предпринимательства.
14. Информационная и консультационная поддержка субъектов МСП.
15. Формы государственной поддержки развития малого инновационного предпринимательства.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Перед вами инструмент количественного анализа риска муниципального проекта «Дерево решений», какая показана вероятность высокого уровня спроса в случае большого размера инвестиций в сельскохозяйственное производство?



2. Перед вами матрица выбора стратегии реагирования на риск. Какую стратегию необходимо выбрать, если по оценкам экспертов уровень потерь по проекту может быть допустимым с вероятностью 0,1.

Уровень потерь Вероятность потерь	Близкая к «0»	Низкая	Небольшая	Средняя	Высокая	Близкая к «1»		
	Принятие риска			Создание резервов или принятие риска				
Незначительный	Принятие риска			Создание резервов				
Малый	Принятие риска			Создание резервов				
Допустимый	Создание резервов		Внешнее страхование и (или) разделение между участниками		Избежание риска			
Средний	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация			Избежание риска (отказ от проекта)				
Высокий	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация			Избежание риска (отказ от проекта)				
Катастрофический	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация		Избежание риска (отказ от проекта)					

**3.** Провести исследование инвестиционной привлекательности муниципального образования в контексте риска по следующим показателям.

Территория	Период	Уровень промышленного производства рублей	Уровень развития строительства, рублей	Уровень инвестиционной активности, рублей
МО 1	Отчет 2013	310247,9	133778,3	242108,5
	Отчет 2014	354665,3	100999,7	246629,4
	Отчет 2015	394812,1	63955,7	107622,0
	Отчет 2016	178128,4	36133,7	61209,3
	Отчет 2017	175601,4	41616,9	68318,0
	Оценка 2018	188406,5	44229,3	73242,7
	Прогноз 2019	200398,7	48234,2	82945,4
	Прогноз 2020	228586,2	52697,4	96947,0

**4.** Распределите группы сельских территорий по уровню устойчивости  
Уровень устойчивости

L1: Устойчивое развитие;

L2: Состояние, приближенное к устойчивому развитию;

L3: Средний уровень развития;

L4: Состояние нестабильного развития;

L5: Состояние неустойчивого развития.

Характеристика группы территорий

R1: сельские территории с высоким уровнем развития экономики, с развитой инфра-

структурой, с оптимальным расселением, обеспечивающие высокий уровень жизни населения;

R2: территории, на которых развивается экономика, растут доходы населения, органы местного управления должное внимание уделяют вопросам развития инфраструктуры;

R3: сельские территории, в которых развитие всех сфер жизнедеятельности находится на среднем уровне или развито в большей или меньшей степени;

R4: сельские территории, в которых не развита экономика, наблюдается низкий уровень жизни населения, уровень развития инфраструктуры не отвечает предъявляемым требованиям;

R5: территории, в которых не развита экономика, не уделяется внимание развитию инфраструктуры, большая часть населения находится за черной бедности;

R6: сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района.

## ***ПКС-2.2. Осуществляет контроль качества управленческих решений***

### ***Вопросы к экзамену***

1. Муниципальные финансы: сущность, функции и аппарат управления.
2. Содержание муниципальной финансовой политики.
3. Доходы муниципалитета: понятие и классификация: налоговые и неналоговые.
4. Собственные доходы муниципалитета.
5. Понятие и содержание регулирующих муниципальных доходов.
6. Виды финансовой помощи муниципалитетам.
7. Классификация муниципальных расходов.
8. Муниципальный бюджет: понятие и принципы формирования.
9. Бюджетный процесс: субъекты и этапы процесса.
10. Цели и основные направления (показатели) анализа местного бюджета.
11. Цель анализа финансового состояния предприятий на территории МО.
12. Цель и организация муниципального заказа.
13. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления.
14. Содержание методики оценки эффективности органов местного самоуправления.
15. Оценка эффективности деятельности муниципальных служащих.
16. Методы построения систем показателей результативности деятельности муниципальных служащих.

### **Практические задания для экзамена**

**1.** Проанализировать качество управления муниципальными финансами по разделу «Управление бюджетными средствами» для двух МО (для построения рейтинга использовать евклидово расстояние).

МО	Раздел: Управление бюджетными средствами
----	--

	Динамика налоговых и неналоговых доходов местного бюджета	Динамика недоимки по налоговым доходам, подлежащим зачислению в местный бюджет	Динамика задолженности по арендной плате за землю, подлежащей зачислению в местный бюджет	Доля расходов местного бюджета на содержание органов местного самоуправления муниципального образования
1	110,301	93,602	107,473	5,534
2	108,823	112,517	95,992	8,382
max	111,441	231,048	230,852	8,382
min	53,059	87,646	20,699	4,052

**2.** В муниципальном образовании уровень дефицита бюджета составил 0,09. Минимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,01. Максимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,1. Рассчитать нормированный показатель, увеличение значения которого означает ухудшение качества управления муниципальными финансами.

**3.** В муниципальном образовании уровень дефицита бюджета составил 0,09, средний уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации составил 0,08. Размер долга в муниципальном образовании составил 5 млн руб., средний размер муниципального долга в субъекте Российской Федерации составил 4 млн руб. Рассчитать многомерную среднюю для показателей, увеличение значений которых означает ухудшение качества управления муниципальными финансами.

**3.** Определите норматив численности муниципальных служащих местной администрации, если численность населения составляет 76 тыс. чел.

N п/п	Численность населения городского округа, тыс. человек	Норматив численности муниципальных служащих, штатных единиц
1	Свыше 50 до 100 (включительно)	
2	Свыше 10 до 50 (включительно)	
3	Свыше 5 до 10 (включительно)	
4	До 5 (включительно)	37

**4.** Рассчитайте нормативные расходы на оплату труда муниципальных служащих, если нормативная штатная численность работников органов ОМСУ составляет 86 штатных единиц; среднемесячная номинальная начисленная заработка работников организаций в муниципальном образовании составляет 42 тыс. руб., начисления на оплату труда, учитывающие отчисления во внебюджетные фонды ОМС, ФСС, ПФ порядка 30,2%; корректирующий коэффициент к нормативным расходам на оплату труда установлен на уровне 1,2.

Нормативные расходы на оплату труда рассчитываются по следующей формуле:

$$НОТ=НЧ*ОТО_МО*12*K1*K2$$

где:

НЧ – нормативная штатная численность работников органов ОМСУ;

ОТО<sub>МО</sub> – среднемесячная номинальная начисленная заработка работников организаций;

12 – количество месяцев в году;

K1 – значение коэффициента, учитывающего начисления на оплату труда;

K2 – корректирующий коэффициент к нормативным расходам на оплату труда.

**5.** Укажите вид регламента межведомственного взаимодействия: «Порядок взаимодействия между структурными подразделениями администрации муниципального образования (МО), ресурсоснабжающими организациями, управляющими компаниями и ТСЖ при возникновении аварий на коммунальных объектах и сооружениях на территории МО»

а) регламенты взаимодействия министерств с находящимися в их ведении службами и агентствами;

б) регламенты взаимодействия органов исполнительной власти одного уровня по вопросам совместного исполнения общей функции управления или функции предоставления услуг;

в) регламенты взаимодействия органа исполнительной власти с его территориальными органами;

г) регламенты взаимодействия органов исполнительной власти разных уровней власти (федеральная, региональная, муниципальная).

**3.2 Оценочные средства по компетенции ПКС-10 – Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений**

**ПКС-10.1.** Выделяет приоритетные направления деятельности, адекватные целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органов публичной власти

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие и содержание муниципального менеджмента, различие и взаимосвязь с понятием местного самоуправления.

2. Понятие муниципального хозяйства.

3. Маркетинг территорий: понятие и основные субъекты.

4 Комплекс маркетинговой деятельности местной администрации.

5 Конкурентное преимущество МО: понятие и способы оценки.

6. Причины и способы сглаживания межмуниципальной дифференциации.

7. ЖКК: структура и специфика работы.

8. Реформирование ЖКК: цели и результаты.

9. Организация управления жилым фондом: управляющие компании (организации).

10. Организация управления жилым фондом: ТСЖ.

11. Концессия как форма оказания коммунальных услуг.
12. Организация проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в РФ.
13. Проектное управление в системе муниципального менеджмента.

### **Практические задания на экзамен**

**1.** Укажите, какие территории понимаются под сельскими в Федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года»:

- а) сельские населенные пункты и рабочие поселки, входящие в состав г. Краснодар,
- б) сельские населенные пункты и рабочие поселки, входящие в состав г. Армавира,
- в) внутригородские муниципальные образования городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга,
- г) сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района.

**2.** Распределите группы сельских территорий по уровню устойчивости

Уровень устойчивости

L1: Устойчивое развитие;

L2: Состояние, приближенное к устойчивому развитию;

L3: Средний уровень развития;

L4: Состояние нестабильного развития;

L5: Состояние неустойчивого развития.

Характеристика группы территорий

R1: сельские территории с высоким уровнем развития экономики, с развитой инфраструктурой, с оптимальным расселением, обеспечивающие высокий уровень жизни населения;

R2: территории, на которых развивается экономика, растут доходы населения, органы местного управления должное внимание уделяют вопросам развития инфраструктуры;

R3: сельские территории, в которых развитие всех сфер жизнедеятельности находится на среднем уровне или развито в большей или меньшей степени;

R4: сельские территории, в которых не развита экономика, наблюдается низкий уровень жизни населения, уровень развития инфраструктуры не отвечает предъявляемым требованиям;

R5: территории, в которых не развита экономика, не уделяется внимание развитию инфраструктуры, большая часть населения находится за черной бедности;

R6: сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района.

**3.** Рассчитайте показатель валового муниципального продукта, по приведенным в таблице данным

Показатель	Уровень
Валовой региональный продукт, млн руб.	1971200,0
Число занятых в регионе, млн. чел	2,3226
Средняя заработная плата в регионе, руб.	26767,0
Число занятых в муниципальном районе, млн чел.	0,015
Средняя заработная плата в муниципальном районе, руб.	23210,3

**4.** Для оценки территориальной социально-экономической дифференциации региона использовался расчетный показатель валового муниципального продукта. Для оценки степени дифференциации использовались статистические показатели асимметрии и эксцесса. Показатель асимметрии равен «**-3,612**», коэффициент эксцесса равен «**-13,493**». Сделайте вывод о процессах конвергенции или дивергенции муниципальных районов региона.

**5.** В таблице представлен результат анализа Уровня социально-экономической конкурентоспособности (УК) муниципальных районов курортно-туристического типа, поясните данные таблицы: 1) какой район является базовым а какой оцениваемым, почему, 2) что показывает уравнение регрессии, что является аргументом, а что фактором, 3) поясните показатель УК.

МО	Уравнение регрессии	Уровень социально-экономической конкурентоспособности (УК)
1	$I'_{C-ЭК} = 0,107 + 0,045t$	1,024
2	$I'_{C-ЭК} = 0,117 + 0,041t$	1,000

**6.** Результаты АВС-анализа: 17 % муниципальных районов обеспечивает около 74,5 % суммарно значения валового муниципального продукта, 28 % порядка 21 % суммарного ВМП, 55% муниципальных районов обеспечиваю 6 % суммарного ВМП. Вопросы: 1) дайте характеристику АВС-анализа как метода исследования, что является показателем анализа, а что - объектом анализа; 2) сделайте вывод о социально-экономической дифференциации региона.

**7.** В таблице представлены показатели описательной статистики индекса конкурентоспособности по группе муниципальных образований сельскохозяйственного типа. Поясните дифференциацию муниципальных образований по индексу социально-экономической конкурентоспособности.

Показатель	Уровень
Среднее	0,950
Минимум	0,577
Максимум	1,250
Эксцесс	1,497
Асимметричность	-0,309

**8.** Сделайте расчет валового муниципального продукта. Поясните, являются ли показатель статистическим или расчетным (условным), можно ли сравнивать муниципальные районы по уровню данного показателя.

Данные для расчета показателя валового муниципального продукта. оказались по региону	201 __ г.
ВРП р, млн руб.	1971200,000
ЧЗ р, млн чел	2,3226
СЗ р, руб.	26767,000
Показатели по муницип-	201 __ г.

Муниципальный район 1	
Ч3 м, млн чел.	0,015
С3 м, руб.	22840,600
Муниципальный район 2	
Ч3 м, млн чел.	0,010746
С3 м, руб.	21812,200
Муниципальный район 3	
Ч3 м, млн чел.	0,004924
С3 м, руб.	22428,100

**ПКС-10.2.** Демонстрирует умения разрабатывать и принимать управленческие решения в соответствии с целями и намеченными результатами

### Вопросы к экзамену

1. Институциональная структура управления проектной деятельностью в РФ.
2. Трансформация государственных программ и перевод пяти пилотных госпрограмм на инструменты проектного управления
3. Программное и проектное управление, организация взаимодействия.
4. Ролевая модель в управлении проектом.
5. Проектный комитет и проектный офис, организация и функции.
6. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.
7. Оценка финансовой состоятельности проекта.
8. Проектное управление в системе муниципального менеджмента.
9. Инструменты управления проектами в органе исполнительной власти.

### Практические задания на экзамен

1. По представленным результатам анализа чувствительности муниципального проекта скажите, каким будет NPV при снижении объема производства на 15%.

Фактор Результат	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	20435	39237	58016	70862	89632	108391	127151
Дисконтированный срок окупаемости (PBP), лет	1,39	1,31	1,24	1,20	1,14	1,09	1,05
Минимальный остаток денежных средств на счете,	-12948	8230	27414	27011	27276	27513	27379

руб.								
------	--	--	--	--	--	--	--	--

**2.** Распределите типы документов в соответствии с их содержанием в процессе внедрения проектного управления в системе муниципального менеджмента.

L1: методическая инструкция;

L2: регламент взаимодействия;

L3: рабочая инструкция;

R1: правила и формулы расчета показателей инвестиционного проекта, которые не зависят ни от содержания инвестиционного проекта, ни от подразделения или должности специалиста, выполняющего расчет;

R2: описание процессов и сроков подачи, предварительного обсуждения инвестиционной инициативы, подготовки инвестиционных проектов по установленной методике и предоставления их в отдел социально-экономического планирования и прогнозирования, в инвестиционный комитет;

R3: изложение методов сравнительного анализа инвестиционных проектов, изложение последовательности и методы действий специалиста отдел социально-экономического планирования и прогнозирования при сравнении поступивших инвестиционных проектов;

R4: описание правовых отношений и основной деятельности муниципального органа власти по вопросам местного значения.

**3.** Перед вами фрагмент таблицы экономической и финансовой оценки инвестиционного проекта. Сделайте вывод о его экономической эффективности и финансовой реализуемости.

Показатель	0	1	2	3	Итого
NPV проекта					540
Сальдо по инвестиционной и операционной деятельности	-750	340	500	500	
Накопленное сальдо					
Потребность в финансировании					

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

##### **Устный опрос**

Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Рекомендуется для оценки знаний обучающихся.

##### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.**

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме

лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

## **Реферат**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее. Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

## **Тест**

Система стандартизованных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Задача**

Средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

#### **Критерии оценки задачи.**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, применяет стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводит анализ полученного результата работы, но допускает незначительные ошибки.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы, не способен применять стандартные методы решения поставленной задачи, не знает инструментальной базы решения задачи, не способен провести анализ полученного результата работы.

### **Кейс-задание.**

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера обучающийся должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает обучающемуся разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- Пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать будущим профессиональным потребностям обучающегося;
- Сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей обучающегося, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- Содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности обучающихся в определенной области. Знакомит обучающихся с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства обучающихся с представленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности, четкости, краткости формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе обучающихся, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым обучающимся.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет обучающимся развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

#### **Критерии оценивания выполнения кейс-задания:**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

**Оценка «отлично»** – при наборе в 5 баллов.

**Оценка «хорошо»** – при наборе в 4 балла.

**Оценка «удовлетворительно»** – при наборе в 3 балла.

**Оценка «неудовлетворительно»** – при наборе в 2 балла.

#### **Вопросы и задания для проведения экзамена**

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Муниципальный менеджмент : учебное пособие / О.В. Ломакина, Д.М. Горлов. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 120 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie\\_po\\_MM\\_2019\\_poslednii\\_variant\\_3\\_45\\_6490\\_v1\\_459161\\_v1.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie_po_MM_2019_poslednii_variant_3_45_6490_v1_459161_v1.PDF)

2. Наумов, С. Ю. Основы организации муниципального управления : учебное пособие / С.Ю. Наумов, Е.С. Ведяева, А.А. Гребенникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. — 375 с. —

(Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1018188. - ISBN 978-5-00091-681-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018188>

3. Современное управление инфраструктурой городского хозяйства [Электронный ресурс] : учебник / В.И. Голованов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Научный консультант, 2018. — 314 с. — 978-5-6040393-0-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75478.html>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Казанская, А. Ю. Комплексный подход к оценке социально-экономического состояния муниципальных образований [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Ю. Казанская, В. С. Компаниец. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 225 с. — 978-5-4487-0390-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79637.html>

2. Гребенникова, А. А. Основы муниципального менеджмента : учебно-методическое пособие / А. А. Гребенникова, С. Ю. Зюзин. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 99 с. — ISBN 978-5-4487-0053-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/67836.html>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

Перечень интернет сайтов:

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>
- Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>
- Официальный сайт Банка России. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
- Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/>

- Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr)
- Официальный сайт Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> :
  - 1 Практика муниципального управления
  - 2 Местное самоуправление: организация, экономика и учёт
  - 3 Муниципальная служба
  - 4 Государственное и муниципальное управление
  - 5 Государственное управление
  - 6 Государственная власть и местное самоуправление
  - 7 Государственная служба
  - 8 Вопросы государственного и муниципального управления
  - 9 Управление мегаполисом
- Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Муниципальный менеджмент: методические рекомендации к практическим занятиям для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Краснодар, КубГАУ, 2020. – 60 с.
2. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для самостоятельной работы студентов [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_dlya\\_samostojatelnoi\\_raboty\\_po\\_MM\\_2019\\_2.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_dlya_samostojatelnoi_raboty_po_MM_2019_2.pdf)
3. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для выполнения контрольной работы для студентов заочного факультета [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU\\_po\\_vyполнению\\_kontrolnye\\_raboty\\_po\\_MM\\_dlya\\_FZO.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_po_vyполнению_kontrolnye_raboty_po_MM_dlya_FZO.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; органи-

зователь процесс образования путем визуализации изучаемой информации по-средством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

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

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

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы</b>	<b>Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения</b>	<b>Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительного указывается наименование организации, с которой заключен договор)</b>
--------------	---	---	---

1	<p>Муниципальный менеджмент</p>	<p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №410 ЭЛ, посадочных мест — 147; площадь — 106,1 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 2 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м.; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения</p> <p>(компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	<p>350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13</p>
---	---------------------------------	---	---

### 13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем

лем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li></ul> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li></ul> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li></ul> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты,</p>

	курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы
	предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных же-

стов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (назование темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.