

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

**МУНИЦИПАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические рекомендации**

для самостоятельной работы

обучающихся по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление,  
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составители:* О. В. Ломакина, Д. М. Горлов

**Муниципальный менеджмент** : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / О. В. Ломакина, Д. М. Горлов. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 48 с.

Методические рекомендации по дисциплине «Муниципальный менеджмент» включают перечень вопросов по основным разделам и темам, практические задания для самостоятельного выполнения, тесты и темы рефератов.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского ГАУ, протокол № 9 от 15.10.2019 г.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ломакина О. В.,  
Горлов Д. М.,  
составление, 2019  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубиллина», 2019

## ВВЕДЕНИЕ

Экономическая ситуация в России и в мире к настоящему моменту заставляет активно изучать скрытые возможности роста экономических показателей, улучшения качества жизни населения и изыскания опорных точек инновационного развития.

Обособление интересов жителей поселений, возникновение особого вида управленческого труда, направленного на реализацию потребностей территориальных сообществ актуализирует выделение муниципального менеджмента в системе местного самоуправления.

Самостоятельное изучение дисциплины «Муниципальный менеджмент» позволит сформировать у обучающихся направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» (программа прикладного бакалавриата) представление об основных условиях жизнедеятельности и потребностях населения: в жилье, коммуникациях, общественном порядке, образовательных и медицинских услугах.

Профессиональная подготовленность управленческих кадров, их способность выявлять и использовать все элементы механизма муниципального менеджмента, видеть имеющиеся связи и взаимозависимость между ними, тенденции развития управляемых объектов, является основой эффективного реформирования местного самоуправления, что предопределяет особое значение учебной дисциплины «Муниципальный менеджмент», задачей которой является изучение студентами методологических и методических вопросов социально-экономических взаимоотношений органов местного самоуправления и населения.

## 1. Содержание дисциплины

### ТЕМА 1. Понятие и содержание муниципального менеджмента

(самостоятельная работа – 5 часов)

#### Изучение теоретических вопросов

1. Понятие системы местного самоуправления и ее состав, понятие «муниципальный менеджмент».

2. Понятие внутренней и внешней среды муниципального менеджмента.

#### Подготовка ответов на контрольные вопросы

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.

3. Типы (механизмы) донесения товаров и услуг в муниципальном хозяйстве.

#### Выполнение заданий

**Задание 1.** Распределить вопросы местного значения, находящиеся в ведении поселения, муниципального района и городского округа, и заполнить следующую таблицу:

Таблица 1 – Исходные данные

| №<br>п/п | ВОПРОСЫ МЕСТНОГО ЗНАЧЕНИЯ |                          |                   |
|----------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
|          | поселения                 | муниципального<br>района | городского округа |
| 1.       |                           |                          |                   |
| 2.       |                           |                          |                   |
| 3.       |                           |                          |                   |

| №<br>п/п | ВОПРОСЫ МЕСТНОГО ЗНАЧЕНИЯ   |
|----------|---|
| 1.       | Ведение кадастра землеустроительной и градостроительной документации                          |
| 2.       | Владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности    |
| 3.       | Выравнивание уровня бюджетной обеспеченности территорий за счет бюджета более высокого уровня |
| 4.       | Изъятие земельных участков для муниципальных нужд, в том числе                                |

|     |   |
|-----|---|
|     | путем выкупа  |
| 5.  | Обеспечение жителей услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания   |
| 6.  | Обеспечение малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда                        |
| 7.  | Обеспечение первичных мер пожарной безопасности   |
| 8.  | Опека и попечительство над нуждающимися жителями  |
| 9.  | Организация библиотечного обслуживания населения  |
| 10. | Организация благоустройства и озеленения территории, использования и охраны лесов   |
| 11. | Организация досуга и обеспечения жителей услугами организаций культуры  |
| 12. | Организация и осуществление экологического контроля объектов производственного и социального назначения   |
| 13. | Организация массового отдыха жителей и обустройства мест массового отдыха населения   |
| 14. | Организация мероприятий по охране окружающей среды  |
| 15. | Организация оказания скорой медицинской помощи, первичной медико-санитарной помощи в амбулаторно-поликлинических и больничных учреждениях       |
| 16. | Организация освещения улиц и установки указателей с названиями улиц и номерами домов  |
| 17. | Организация отдыха детей в каникулярное время   |
| 18. | Организация охраны общественного порядка муниципальной милицией   |
| 19. | Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования |
| 20. | Организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения  |
| 21. | Организация сбора и вывоза бытовых отходов и мусора   |
| 22. | Организация тепло- и водоснабжения населения  |
| 23. | Организация транспортного обслуживания населения  |
| 24. | Организация утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов   |
| 25. | Организация электро- и газоснабжения  |
| 26. | Охрана и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры)   |
| 27. | Планирование застройки территории, установление правил землепользования и застройки   |
| 28. | Предупреждение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций   |
| 29. | Развитие массовой физической культуры и спорта  |
| 30. | Содержание и строительство автодорог общего пользования, мостов   |

|     |   |
|-----|---|
|     | и иных транспортных инженерных сооружений не федерального и не регионального значения |
| 31. | Содержание муниципального архива  |
| 32. | Территориальное зонирование земель и земельный контроль                               |
| 33. | Установление, изменение и отмена местных налогов и сборов                             |
| 34. | Формирование архивных фондов  |
| 35. | Формирование, утверждение, исполнение бюджета и контроль за его исполнением           |

### **Рекомендуемые темы рефератов**

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** (самостоятельная работа – 7 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

1. Муниципальные финансы: понятие и сущность. Финансовая устойчивость территории
2. Модели межбюджетных отношений.
3. Оценка качества управления муниципальными финансами

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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).

### **Выполнение заданий**

**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 составил 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. Максимальный 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.

#### **Рекомендуемые темы рефератов**

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**

(самостоятельная работа – 5 часов)

#### **Изучение теоретических вопросов**

1. Понятие проекта, сравнение традиционного и проектного финансирования.
2. Тендер муниципальных проектов, анализ и выбор проекта.
3. Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.

#### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

#### **Выполнение задания**

**Задание 1.** Расчет экономии от применения заемного финансирования при реконструкции трубопровода систему муниципаль-



ного 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 хозяйственно-питьевые нужды населения. На расстоянии 2800 м от НС-2 находится члв 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 долларах США, под ставку 18% годовых, необходимо рассчитать срок погашения кредита из сэкономленных средств.

### **Рекомендуемые темы рефератов**

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**

(самостоятельная работа – 7 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

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.

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

1. Дайте определение маркетинга территорий и охарактеризуйте его специфику.
2. Кто есть «потребители» территории, и какие факторы определяют их интерес к ней?
3. Охарактеризуйте элементы комплекса маркетинга применительно к территории.
4. Охарактеризуйте явление социально-экономической дифференциации территорий. На ваш взгляд это больше объективный или субъективный процесс?
5. Охарактеризуйте понятия «дивергенция» и «конвергенция» с позиции территориальной неравномерности и социально-экономических изменений. На ваш взгляд в большей степени какова закономерность дифференциации регионов России, муниципальных образований края? Обоснуйте свой ответ.
6. Дайте определение конкурентоспособности государства по

М. Портеру; охарактеризуйте группы факторов «конкурентного ромба».

7. Охарактеризуйте методику построения «Глобального индекса конкурентоспособности».

8. Охарактеризуйте критерии, лежащие в основе определений понятия «конкурентоспособность региона», которые чаще всего выделяют авторы.

9. Дайте определение понятия «конкурентоспособности муниципальных образований» на ваш взгляд более полно отражающее его содержание.

### **Выполнение заданий**

#### **Кейс задание**

1 Анализ дифференциации муниципальных районов Краснодарского края.

При анализе динамики развития экономического субъекта, состоящего 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 [17].

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 островершинной будет кривая распределения. Если показатель эксцесса больше нуля, то ряд распределения является островершинным, 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 низковоершинным (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 муниципальный районы, показателем анализа – расчетный суммарный уровень ВМП.

#### **Рекомендуемые темы рефератов**

1. Разработка стратегии привлечения инвестиций на территорию 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**

(самостоятельная работа – 5 часов)

#### **Изучение теоретических вопросов**

1. Понятие риска в муниципальном менеджменте.
2. Оценка риска в муниципальном менеджменте.
- 3 Управление риском .

#### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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».

### **Выполнение заданий**

**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 среднестатистическим 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, ха-

рактизирующей 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.

### **Рекомендуемые темы рефератов**

1. Внешние и внутренние факторы риска в муниципальном менеджменте.

2. Страхование как метод управления риском в системе муниципального менеджмента.

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

(самостоятельная работа – 6 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

1. Понятие и причины муниципальных кризисов.

2. Диагностика и механизмы антикризисного управления в организации.

3. Механизмы антикризисного управления в муниципальном образовании

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

### **Рекомендуемые темы рефератов**

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**

(самостоятельная работа – 5 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

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

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

### **Выполнение заданий**

#### **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 дальнейшей оценки.

Фактические значения, достигнутые в результате реализации программных мероприятий стандартизируются в отношении целевых показателей по формуле 1:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{b_{ij}}, \quad (1)$$

где  $x_{ij}$  – стандартизированный 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 2:

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

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

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

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

### **Рекомендуемые темы рефератов**

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.

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

### **менеджмента**

(самостоятельная работа – 5 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

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.

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

### **Выполнение заданий**

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

Таблица 2 – Характеристика субъектов малого предпринимательства

| Отрасль                  | 20__ г. |   | 20__ г. |   | Динамика |   |
|--------------------------|---------|---|---------|---|----------|---|
|                          | ед.     | % | ед.     | % | ед.      | % |
| 1                        | 2       | 3 | 4       | 5 | 6        | 7 |
| Всего                    |         |   |         |   |          |   |
| в том числе по отраслям: |         |   |         |   |          |   |
| Промышленность           |         |   |         |   |          |   |
| Сельское хозяйство       |         |   |         |   |          |   |

Продолжение таблицы 2

| 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 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   |   |   |   |   |   |   |

### **Рекомендуемые темы рефератов**

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**

(самостоятельная работа – 5 часов)

#### **Изучение теоретических вопросов**

1. Показатели, характеризующие эффективность развития муниципального образования.
2. Методики расчета ключевого показателя эффективности социально-экономического развития муниципального образования.

#### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

### **Выполнение заданий**

**Кейс задание.** Проанализируйте эффективность 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 (КВП) рассчитывается по формуле 3:

$$КВП = \frac{x_{i \text{ факт}}}{x_{i \text{ план}}}, \quad (3)$$

где КВП – коэффициент выполнения плана;

$x_{i \text{ факт}}$  - фактическое значение показателя анализа достигнутое в отчетном периоде;

$x_{i \text{ план}}$  - планируемое значение показателя анализа на отчетный период;

б) при наличии требования к снижению показателя анализа по сравнению с планом уровень достижения запланированных результатов (КВП) рассчитывается по формуле 4:

$$КВП = 1 : \frac{x_{i \text{ факт}}}{x_{i \text{ план}}}, \quad (4)$$

Динамику развития муниципального образования выражает коэффициент развития (КР), 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 формуле 5:

$$КР = \frac{x_{i \text{ факт}}}{x_{i-1}}, \quad (5)$$

где  $x_{i \text{ факт}}$  – 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 формуле 6:

$$КР = 1 : \frac{x_{i \text{ факт}}}{x_{i-1}}, \quad (6)$$

Среднегеометрическая оценка  $k$ -группы показателей анализа ( $COГ_k$ ), рассчитывается по формуле 7:

$$COГ_k = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \sqrt{КВП_j \cdot КР_j}}, \quad (7)$$

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 (формула 8):

$$KPI = \sum_{k=1}^3 (\alpha_k \cdot COГ_k), \quad (8)$$

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 ( $\bar{K}$ ) (формула 9):

$$\bar{K} = \frac{\alpha_k \cdot CO\Gamma_k}{n}, \quad (9)$$

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 (формула 10):

$$KPI' = KPI - \bar{K} \cdot T, \quad (10)$$

$T$  – количество показателей анализа равных нулю.

2) в случае, если нулевое значение является результатом достижения планируемого значения показателя анализа на отчетный период (формула 11):

$$KPI' = KPI + \bar{K} \cdot T, \quad (11)$$

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

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

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 3. Муниципальный менеджмент: методические рекомендации к практическим занятиям для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Краснодар, КубГАУ, 2016.– 60 с..

Таблица 3 – Расчет ключевого показателя эффективности развития муниципального образования \_\_\_\_\_ район

| Показатель   | Значение |
|--|----------|
| Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COГ_{к1}$ )  |          |
| Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COГ_{к2}$ )  |          |
| Среднегеометрическая оценка группы показателей анализа ( $COГ_{к3}$ )  |          |
| Ключевой показатель эффективности развития муниципального образования<br>$KPI = \sum_{k=1}^3 (\alpha_k \cdot COГ_k) =$ |          |

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

### Рекомендуемые темы рефератов

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**

(самостоятельная работа – 5 часов)

### **Изучение теоретических вопросов**

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.

### **Подготовка ответов на контрольные вопросы**

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.

### **Выполнение заданий**

#### **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 про-

фессиональной 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 4. Сумма относительных весов критериев должна равняться 1.

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

Для оценки степени выполнения муниципальным служащим отдельных задач, мероприятий, поручений или этапов работ используется метод заданной балльной оценки, сущность которого заключается в присвоении заранее установленных баллов за каж-

дое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня.

Таблица 4 – 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                          |

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 12:

$$Ч_1 = \sum_{i=1}^{K_1} \frac{б_{1i} \cdot P_i}{q} \cdot 100, \quad (12)$$

где  $б_{1i}$  – 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 деятельности 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 5. Сумма относительных весов критериев должна равняться 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.

Таблица 5– 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                          |

### Рекомендуемая тематика рефератов

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

## 2. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

I: КТ=3

S: Соответствие между работами и функциями управления.

L1: планирование

L2: организация

L3: координация

L4: мотивация

L5: контроль

R1: разработка проекта бюджета

R2: создание организационной структуры местной администрации

R3: согласование деятельности подразделений местной администрации

R4: формирование системы оплаты труда

R5: анализ исполнения бюджета

R6: сбор таможенных платежей

I: КТ=3

Q: Правильная последовательность этапов стратегического управления

1: определение миссии  
2: определение долгосрочных и краткосрочных целей развития

3: разработка стратегии

4: реализация стратегии

5: оценка эффективности стратегии

6: корректировка стратегии

I: КТ=3

S: Соответствие видов стратегий развития их группам

L1: корпоративные

L2: базовые

L3: функциональные

L4: глобальные

R1: вертикальная интеграция

R2: минимизация издержек

R3: оборонительные

R4: диверсификация

R5: стагнация

I: КТ=3

S: 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

I: КТ=2

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

+; местная казна

I: КТ=2

S: Отчисления в местный бюджет от федеральных и местных налогов, дотации, субвенции, взаимозачеты с вышестоящими бюджетами, средства фондов финансовой поддержки - ###.

+; регулирующие доходы

I: КТ=3

S: 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

I: КТ=3

S: 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

I: КТ=3

S: Обязательный взнос в бюджет или во внебюджетный фонд осуществляемый плательщиком в порядке и на условиях оговоренных существующим законодательством - ###.

+; налог

I: КТ=2

S: Соответствие налогов и сборов уровням бюджетов.

L1: федеральные

L2: региональные

L3: местные

R1: экологический налог

R2: налог на недвижимость

R3: налог на рекламу

R4: налог на предметы роскоши

I: ; KT=3

S: Последовательность процедур по стадиям бюджетного процесса.

1: разработка прогноза социально-экономического развития и направление его в финансовое управление администрации

2: предварительное рассмотрение проекта бюджета представительным органом

3: процедура секвестра

4: утверждение представительным органом местного самоуправления административного расчета и отчета главы администрации города

I: KT=2

S: Соответствие процедур этапам бюджетного процесса.

L1: составление проекта бюджета

R1: определение приоритетов социально-экономического развития

L2: утверждение

R2: предварительное и детальное рассмотрение бюджета представительным органом

L3: исполнение и текущий контроль

R3: секвестр

L4: заключение

R4: утверждение отчета главы администрации города по бюджету

R1: определение приоритетов социально-экономического развития

R2: предварительное и детальное рассмотрение бюджета представительным органом

R3: секвестр

R4: утверждение отчета главы администрации города по бюджету

R5: публикация бюджета в СМИ

I: KT=2



S: Соответствие уровня и вида контроль исполнения бюджета.  
 L1: представительный орган  
 L2: ревизионная служба муниципального образования  
 L3: прокуратура  
 L4: суд  
 L5: население  
 R1: депутатские слушания: общие и на комиссиях  
 R2: реальная сбалансированность бюджета  
 R3: законность собственных расходов муниципального образования  
 R4: проверка актов распорядителя кредитов на основе жалоб граждан  
 R5: референдум по вопросам бюджетной политики  
 R6: секвестр  
 I: КТ=3  
 S: К признакам самоуправления относят:  
 +: экономическая самостоятельность  
 +: наличие собственной компетенции  
 +: ответственность перед населением  
 -: наличие Устава  
 I: КТ=3  
 S: Соответствие документов их видам.  
 L1: организационная  
 L2: распорядительные  
 L3: информационно-справочные  
 L4: учетные  
 L5: персональные  
 L6: руководящий материал  
 R1: должностные инструкции  
 R2: приказы по личному составу  
 R3: протокол заседания аттестационной комиссии  
 R4: карточка по учету кадров  
 R5: трудовая книжка  
 R6: КзоТ  
 R7: стандартные  
 I: КТ=2  
 S: профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий -

###.

+; муниципальная служба

I: КТ=2

S: Правовая регламентация муниципальной службы ведется в отношении:

+; служащих администрации

+; главы муниципального образования

+; должностных лиц

+; руководителей муниципальных предприятий

-: государственных представителей

-: руководителей частных предприятий

I: КТ=2

S: Федеральные законы касающиеся муниципальной собственности: ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления» и ###

+; Гражданский кодекс РФ

I: КТ=2

S: Имущество принадлежащее на праве собственности муниципальным образованиям - ###

+; муниципальная собственность

I: КТ=2

S: За муниципальными предприятиями муниципальная собственность закрепляется на праве ###/

+; хозяйственного влияния

I: КТ=2

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

+; кондоминиум

I: КТ=3

S: 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

I: КТ=3

S: 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

I: КТ=3

S: Специфика функционирования ЖКХ:

+: перепродажа услуг

+: сезонность потребления услуг

+: социальная значимость

-: прибыльность

-: инвестиционная привлекательность

I: КТ=1

S: Методы хозяйственной деятельности муниципалитетов в отношении частных предприятий

-: управление

+: регулирование и содействие

-: регламентирование

-: нормирование

I: КТ=2

S: Юридическое лицо управляющее одной или несколькими публичными службами - ###

+: публичное учреждение

I: КТ=3

S: ### - 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

I: КТ=3

S: Принципы деятельности публичных служб.

L1: преемственность

L2: адаптивность

L3: равенство

L4: транспарентность

R1: муниципальные служащие ограничены в праве на забастовку

R2: приспособление к меняющимся условиям работы

R3: свободный доступ к публичной службе

R4: информирование о функционировании публичных служб

R5: компетентность

I: КТ=2

S: Принципы работы публичных служб и их содержание.

L1: чистый расход

L2: пошлинный

L3: частнохозяйственный

L4: налоговый

R1: предоставление услуг бесплатно

R2: продажа услуг по себестоимости

R3: продажа услуг с прибылью

R4: извлечение максимального дохода

R5: комиссионный доход

I: КТ=3

Q: Развитие формы местного самоуправления в России.

1: Вечевая демократия Древней Руси

2: Слободское самоуправление

3: Казачье войсковое самоуправления

4: Крестьянское общинное самоуправление

5: Земское и городское самоуправление

I: КТ=3

S: Модели местного самоуправления в зарубежных странах:

+ : англосаксонская

+ : коммунальная

+ : континентальная

- : азиатская

- : западная

I: КТ=3

S: Территории осуществления местного самоуправления.

L1: городское поселение

L2: сельское поселение

L3: совокупность поселений

L4: часть поселения

R1: города всех уровней  
 R2: аулы  
 R3: районы  
 R4: дворы  
 I: КТ=3  
 S: Типы муниципальных образований:  
 +: поселенческие  
 +: территориально-поселенческие  
 +: территориальные  
 -: волостные  
 -: уездные  
 I: КТ=2  
 S: Избрание кандидата по большинству голосов - ###  
 +: мажоритарная система  
 I: КТ=2  
 S: Принципы построения структуры органов местного самоуправления.  
 1: целевая ориентация муниципального образования  
 2: горизонтальное разделение функций  
 3: вертикальное разделение функций  
 4: комплексность  
 5: ###  
 +: одноуровневость бюджета  
 I: КТ=2  
 S: ### - набор инвестиционных (финансовых) инструментов  
 +: инвестиционный портфель  
 I: КТ=2  
 S: ### - часть властных полномочий государства передает служащим, представляющим центральную власть на местах.  
 + деконцентрация  
 I: КТ=2  
 S: ### - передача властных полномочий государством иным негосударственным органам  
 +: децентрализация  
 I: КТ=2  
 S: ### - городское самоуправление, берущее на себя бремя общественной власти, выполнения общественных задач и распоряжения хозяйственными средствами в целях благоустройства.

+: муниципалитет.

I: КТ=2

S: ### - круг деятельности (круг «дел») определенный законом для местного самоуправления.

+: компетенция.

I: КТ=1

S: Форма территориального общественного самоуправления.

-: дирекция единого заказчика

+: товарищество собственников жилья

-: районное эксплуатационное предприятие

-: кондоминиум

-: городской округ

S: Назовите существующие системы местных органов самоуправления и управления.

+: иберийская

+: континентальная

-: азиатская

+: англосаксонская

-: патерналистская

I: КТ=2

S: Органы местного самоуправления.

+: управляют муниципальной собственностью

+: устанавливают местные налоги и сборы

-: собирают акцизы на спирт

-: устанавливают таможенные платежи в пределах своей компетенции

I: КТ=1

S: Индекс Джини определяет:

-: дифференциацию доходов

-: соотношение средней и минимальной зарплаты

-: соотношение пенсий и прожиточного минимума

-: уровень прожиточного минимума

+: соотношение зарплаты и прожиточного минимума

I: КТ=1

S: В годы Советской власти органами самоуправления были:

-: земства

-: муниципалитеты

-: управы

-: префектуры  
 +: Советы депутатов  
 I: КТ=2  
 S: Экономическую основу местного самоуправления составляют:

+: муниципальная собственность  
 +: местные финансы  
 -: имущество государственных предприятий  
 -: частные предприятия розничной торговли  
 I: КТ=2  
 S: #### - имущество, принадлежащее на праве собственности городским, сельским поселениям и другим муниципальным образованиям.

+: муниципальная собственность.  
 I: КТ=1  
 S: Ответственность должностных лиц местного самоуправления наступающая вследствие виновного неисполнения или недобросовестного исполнения своих обязанностей.

-: уголовная  
 +: дисциплинарная  
 -: административно-правовая  
 I: КТ=1  
 S: Использование должностным лицом своих служебных полномочий вопреки интересом службы в корыстных интересах, нарушение прав и интересов граждан влечет за собой:

+: уголовная ответственность  
 -: дисциплинарная ответственность  
 -: административно-правовая ответственность  
 I: КТ=2  
 S: Соответствие моделей местного самоуправления и стран.

L1: Англосаксонская  
 L2: Континентальная  
 L3: Коммунальная  
 L4: Советская  
 R1: США  
 R2: Италия  
 R3: Япония  
 R4: Куба

R4: Россия

I: KT=2

S: ### модель местного самоуправления предусматривает наличие чиновников государственной администрации, наблюдающих за деятельностью органов местного самоуправления.

+: континентальная.

I: KT=2

S: ### модель местного самоуправления предусматривает формальную автономию и самостоятельность местного самоуправления.

+: англосаксонская.

I: KT=2

S: ... модель сочетает автономию местного самоуправления на низовом территориальном уровне с государственным управлением на более высоком уровне.

++; коммунальная.

I: KT=3

S: Соотнесите нормативные акты с уровнями правовой основы местного самоуправления.

L1: Федеральный

L2: Региональный

L3: Локальный

R1: Конституция РФ

R2: Законы субъектов РФ

R3: Устав муниципального образования

R: Приказ о назначении на муниципальную должность

### **3. Вопросы к экзамену**

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

2. Понятие муниципального хозяйства.

3. Типы (механизмы) донесения товаров и услуг в муниципальном хозяйстве.

4. Муниципальные финансы: сущность, функции и аппарат управления.

5. Содержание муниципальной финансовой политики.



6. Доходы муниципалитета: понятие и классификация: налоговые и неналоговые.
7. Собственные доходы муниципалитета.
8. Понятие и содержание регулирующих муниципальных доходов.
9. Виды финансовой помощи муниципалитетам.
10. Классификация муниципальных расходов.
11. Муниципальный бюджет: понятие и принципы формирования.
12. Бюджетный процесс: субъекты и этапы процесса.
13. Цели и основные направления (показатели) анализа местного бюджета.
14. Цель анализа финансового состояния предприятий на территории МО.
15. Цель и организация муниципального заказа.
16. Понятие и классификация проектов.
17. Управление муниципальным проектом на различных фазах жизненного цикла.
18. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.
19. Оценка финансовой состоятельности проекта.
20. Маркетинг территорий: понятие и основные субъекты.
21. Комплекс маркетинговой деятельности местной администрации.
22. Конкурентное преимущество МО: понятие и способы оценки.
23. Понятие муниципальных рисков.
24. Внешние риски в муниципальном менеджменте.
25. Внутренние риски в муниципальном менеджменте.
26. Страхование рисков в муниципальном управлении.
27. Качественная и количественная оценка муниципальных рисков.
28. Концепция «приемлемого риска» с позиции муниципального риск-менеджмента.
29. Направления управления муниципальными рисками.
30. Основные причины муниципальных кризисов: макросреда.

31. Основные причины муниципальных кризисов: микросреда (модель «Национального ромба» М.Портера).
32. Внутренние факторы и показатели кризисного состояния предприятия.
33. Система антикризисного управления в ММ.
34. Механизмы антикризисного управления в ММ: ликвидации бюджетного дефицита.
35. Механизмы антикризисного управления в ММ: уменьшение задолженности предприятий.
36. Механизмы антикризисного управления в ММ: процедура банкротства предприятия.
37. ЖКК: структура и специфика работы.
38. Организация управления жилым фондом: управляющие компании (организации).
39. Организация управления жилым фондом: ТСЖ.
40. Концессия как форма оказания коммунальных услуг
41. Формы и методы регулирования малого бизнеса на муниципальном уровне.
42. Малые формы хозяйствования в аграрной сфере и муниципальное регулирующее воздействие.
43. Муниципальная служба: квалификационные требования по муниципальным должностям
44. Муниципальная служба: этические нормы муниципально-го служащего.
45. Формы и методы оценки эффективности деятельности муниципальных служащих.
46. Формы и методы оценки эффективности деятельности местных администраций.
47. Компетенция, права и обязанности местного самоуправления.
48. Формы ответственности органов и должностных лиц местного самоуправления.
49. Понятие, цель, признаки муниципального хозяйства.
50. Объект муниципального хозяйства и его структура.
51. Субъект муниципального хозяйства и его функции.
52. Понятие и виды муниципальных предприятий.
53. Принципы функционирования и способы управления муниципальными предприятиями.

54. Организация финансового управления в муниципальных образованиях Краснодарского края.

55. Межмуниципальная кооперация: понятие, мотивация, формы.

56. Межмуниципальный кредит.

57. Бюджетный контроль: контроль бюджетных решений.

58. Бюджетный контроль: контроль исполнения бюджета.

59. Типы муниципальных образований в РФ.

60. Принципы определения оптимальной территории МО.

61. Факторы, определяющие особенности муниципального образования.

62. Территории осуществления местного самоуправления

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная учебная литература

1. Муниципальный менеджмент : учеб. пособие / О. В. Ломакина, Д. М. Горлов, – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 116 с.

2. Гребенникова А.А. Основы муниципального менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А.А. Гребенникова, С.Ю. Зюзин. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 99 с. — 978-5-4487-0053-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/67836.html>

3. Ермолаев, Е. Е. Управление жилищно-коммунальным комплексом [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Е. Е. Ермолаев, М. Ф. Хайруллин. — Электрон. текстовые данные. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 115 с. — 978-5-9585-0689-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62899.html>

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>

4. Балтина, А. М. Финансовый менеджмент в секторе государственного управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. М. Балтина. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 173 с. — 978-5-7410-1894-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78920.html>

5. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.: 70х100 1/16. - (Национальные проекты). (переплет) ISBN 978-5-16-004281-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/456438>

### Дополнительная учебная литература

1. Подъяблонская, Л.М. Актуальные проблемы государственных и муниципальных финансов : учебник для студентов вузов,

обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Финансы и кредит» / Л.М. Подъяблонская, Е.П. Подъяблонская. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 303 с. — (Magister). — ISBN 978-5-238-02682-4. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1025523>

2. Сайманова, О. Г. Организация содержания, ремонта и модернизации объектов жилищно-коммунального комплекса [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О. Г. Сайманова. — Электрон. текстовые данные. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 70 с. — 978-5-9585-0683-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62892.html>

3. 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>

4. Возможности современного государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : коллективная монография / Е. Н. Рудакова, А. А. Сафронова, В. Ю. Дианова [и др.] ; под ред. Е. Н. Рудакова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Научный консультант, 2018. — 294 с. — 978-5-907084-03-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80790.htm>

### **Рекомендуемые интернет сайты**

[http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/) - Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

— <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 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
  - <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
  - <http://www.kremlin.ru> – Портал Президента РФ
  - <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»
  - <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»
  - <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»
  - <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров
  - <http://www.gov.ru/> – сервер органов государственной власти РФ

### **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, 2016.– 60 с.

2. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для самостоятельной работы студентов [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: <https://kubsau.ru/education/chairs/managament/doc/>.

3. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для выполнения контрольной работы для студентов заочного факультета [Электронный ре-сурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: <https://kubsau.ru/education/chairs/managament/doc/>.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Введение                        | 3  |
| 1 Содержание дисциплины         | 4  |
| 2 Тестовые задания              | 29 |
| 2 Вопросы к экзамену            | 40 |
| Список рекомендуемой литературы | 43 |

# **МУНИЦИПАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические рекомендации*

**Составитель: Ломакина Оксана Вячеславовна**  
**Горлов Дмитрий Михайлович**

Подписано в печать 12.12.2019. формат 60×84  $\frac{1}{16}$

Усл. печ. л. 2,7 Усл. изд. л. 2,1

Кубанский государственный аграрный университет  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13