

**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  
17 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Муниципальный менеджмент**

**Направление подготовки**

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»

**Уровень высшего образования**

Бакалавриат

**Форма обучения**

очная, очно-заочная

**Краснодар  
2023**

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 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 16.05.2023 г., протокол № 5.

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

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Понятие и содержание муниципального менеджмента</b> 1. Понятие системы местного самоуправления и ее состав, понятие «муниципальный менеджмент». Понятие внутренней и внешней среды муниципального менеджмента	ПКС-10	8	2	-	2	-	-	-	4
2	<b>Управление финансовыми ресурсами МО</b> 1. Модели межбюджетных отношений. 2. Муниципальные финансы: понятие и сущность. 3. Классификация финансовых ресурсов МО.	ПКС-2	8	4	-	4	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	4. Муниципальный бюджет (понятие, принципы формирования, бюджетный процесс). 5. Оценка качества управления муниципальными финансами.									
3	<b>Проектный менеджмент в системе управления МО</b> 1. Понятие и особенности проектного управления. 2. Организационные основы проектного управления. 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов.	ПКС-10	8	2	-	2	-	-	-	4
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-менедж-</b>	ПКС-2	8	2	-	2	-	-	-	4

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	<b>мент в системе управления МО</b> 1. Понятие риска в муниципальном менеджменте. 2. Оценка риска в муниципальном менеджменте. 3 Управление риском .									
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, проблемы развития. 2 Реформирование ЖКК. 3. Организация управления жилым фондом 4. Организация проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартир-	ПКС-10	8	6	-	4	-	-	-	9

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа

	ных 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	ПКС-2	8	4	-	2	-	-	-	4



№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	социально-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	8	2	-	2	-	-	-	4
Итого				30	-	26	-	-	-	49

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

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Понятие и содержание муниципального менеджмента</b> 2. Понятие системы местного самоуправления и ее состав, понятие «муниципальный менеджмент». Понятие внутренней и внешней среды муниципального менеджмента	ПКС-10	9	2	-	2	-	-	-	8
2	<b>Управление финансовыми ресурсами МО</b> 6. Модели межбюджетных отношений. 7. Муниципальные финансы: понятие и сущность. 8. Классификация финансовых ресурсов МО. 9. Муниципальный бюджет (понятие, принципы формирования, бюджетный процесс). 10. Оценка качества управления муниципальными финансами.	ПКС-2	9	2	-	2	-	-	-	11
3	<b>Проектный менеджмент в системе управления МО</b> 4. Понятие и особенности проектного управления. 5. Организа-	ПКС-10	9	2	-	2	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа

	онные основы проектного управления. 6. Оценка эффективности инвестиционных проектов.									
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	ПКС-2	9	-	-	2	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	и механизмы антикризисного управления в организации. 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 5. Решение проблемы ветхого и аварийного жилья	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 предпри-	ПКС-2	9	-	-	-	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	нимательской деятельности. 3. Совершенствование механизма взаимодействия муниципальных органов власти с субъектами малого предпринимательства.									
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	9	-	-	-	-	-	-	8
10	<b>Оценка профессиональной деятельности муниципальных служащих</b> 1. Сущность и значение эффективности и результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. 2 Показатели	ПКС-2	9	-	-	-	-	-	-	8

№	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	эффективности. 3. Показатели результативности 4. Показатели эффективности деятельности самостоятельного структурного подразделения. 5. Методики оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих.									
Итого				10	-	12	-	-	-	83

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

### Методические указания (для самостоятельной работы)

- 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](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie_po_MM_2019_poslednii_variant_3_456490_v1_459161_v1_.PDF)
- Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации для практических занятий / сост. О.В. Ломакина, Д.М. Горлов – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 57 с. (ожидает выкладки на портал).
- Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / сост. О.В. Ломакина, Д.М. Горлов – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 57 с. (ожидает выкладки на портал).

## 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	<i>Муниципальный менеджмент</i>
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	<i>Муниципальный менеджмент</i>
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

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



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

### 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.
3. 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 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 территорияей

#### **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 доходам 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 доходам в субъекте Российской Федерации составил 0,58. Мак-

симальный уровень исполнения местных бюджетов по доходам 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 хозяйственно-питьевые нужды населения. На расстоянии 2800 м от НС-2 находится чпу дюкер. Система эксплуатируется с 1972г.

За время эксплуатации из-за коррозии стенок трубопровода его пропускная способность упала примерно на 15% (со 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, 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.

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 за-работной 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 ABC-анализ. ABC-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 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, 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 дальнейшей оценки.

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

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

где  $x_{ij}$  – 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:

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

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

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – 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  $R$

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

### **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 (*КВП*):

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

$$КВП = \frac{X_{i\text{факт}}}{X_{i\text{план}}},$$

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 следующей формуле:

$$КВП = 1 - \frac{X_{i\text{факт}}}{X_{i\text{план}}}.$$

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:

$$KP = \frac{X_{i\text{факт}}}{X_{i-1}},$$

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 следующей формуле:

$$KP=1: \frac{X_{i\text{факт}}}{X_{i-1}}$$

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, производится 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:

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

где  $\alpha_k$  - весовой коэффициент равен единице ( ), 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 (  $\bar{K}$  ):

$$\bar{K} = \frac{\alpha_k \cdot COG_k}{n}$$

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  $COG_j = KPI_j$ .

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  $COG_j = KBPI_j$ .

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

Показатель	Значение
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 муниципальным служащим 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:

$$Ч_1 = \sum_{i=1}^{K_1} \frac{b_{1i} \cdot P_i}{q} \cdot 100,$$

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 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 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,	ведущие	старшие, млад-

	главные должности	должности	шие 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

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

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

1. Выберите элементы, отличающие постановление Главы администрации муниципального образования, от распоряжения:

\*регулирует правовые отношения и основную деятельность муниципального органа власти по вопросам местного значения,  
регулирует оперативные вопросы внутри структурных подразделений администрации,

\*регулирует вопросы, связанные с осуществлением отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления;

может исходить от начальника отдела, или другого лица, в должностной инструкции которого указана данная функция в виде права.

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

Методическая инструкция	Правила и формулы расчета показателей инвестиционного проекта, которые не зависят ни от содержания инвестиционного проекта, ни от подразделения или должности специалиста, выполняющего расчет;
Регламент взаимодействия	Описание процессов и сроков подачи, предварительного обсуждения инвестиционной инициативы, подготовки инвестиционных проектов по установленной методике и представления их в отдел социально-экономического планирования и прогнозирования, в инвестиционный комитет;
Рабочая инструкция	Изложение методов сравнительного анализа инвестиционных проектов, изложение последовательности и методы действий специалиста отдел социально-экономического планирования и прогнозирования при сравнении поступивших инвестиционных проектов;
	Описание правовых отношений и основной деятельности муниципального органа власти по вопросам местного значе-

	ния
--	-----

3. Выберите вариант, соответствующий методу компенсации риска в сфере реализации муниципально-частного партнерства:

отказ от ненадежных партнеров, отказ от участия в проектах, связанных с необходимостью расширить спектр взаимодействия, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает сомнения;

распределение ответственности между участниками проекта, четкое распределение сферы деятельности и ответственности каждого участника;

\*мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды проекта, отслеживание текущей информации о соответствующих процессах;

увольнение некомпетентных работников.

4. Распределите нормативно-правовые акты в соответствии с их содержанием в процессе регулирования деятельности муниципальных органов власти:

Устав муниципального образования	Является основным нормативно-учредительным актом муниципального образования, устанавливающим его статус, занимает приоритетное место в системе муниципально-правовых актов, принимаемых на муниципальном уровне
Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»	Устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления, определяет государственные гарантии его осуществления
Бюджетный Кодекс РФ	Определяет, что каждое муниципальное образование имеет собственный бюджет (местный бюджет);;
	Регулирует оперативные вопросы внутри структурных подразделений администрации.

5. Распределите группы сельских территорий по уровню устойчивости

Устойчивое развитие	Сельские территории с высоким уровнем развития экономики, с развитой инфраструктурой, с оптимальным расселением, обеспечивающие высокий уровень жизни населения
Состояние, приближенное к устойчивому развитию	Территории, на которых развивается экономика, растут доходы населения, органы местного управления должное внимание уделяют вопросам развития инфраструктуры
Средний уровень развития	Сельские территории, в которых развитие всех сфер жизнедеятельности находится на среднем уровне или развито в большей или меньшей степени
Состояние нестабильного развития	Сельские территории, в которых не развита экономика, наблюдается низкий уровень жизни населения, уровень развития инфраструктуры не отвечает предъявляемым требованиям
Состояние неустойчивого развития	Территории, в которых не развита экономика, не уделяется внимание развитию инфраструктуры, большая часть населения находится за черной бедности
	Сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района

6. Налоговые сборы (налоговый потенциал) муниципального образования составляют 797,46 млн. руб., численность населения МО составляет 0,098911 млн. чел. Опреде-



лите уровень бюджетной обеспеченности муниципалитета собственными доходами до распределения средств фондов финансовой поддержки, если налоговый потенциал по всем районам составляет 22441,99 млн. руб., численность населения в совокупности по районам составляет 3,176514 млн. чел. Законом Субъекта Федерации N «О бюджете на 20\_\_ год.» установлен критерий выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности муниципальных районов – 1,297.

\*1,141, район нуждается в финансовой помощи;

1,141, район не нуждается в финансовой помощи, предусмотрен отрицательный трансферт;

1,411, район нуждается в финансовой помощи;

1,411, район не нуждается в финансовой помощи, предусмотрен отрицательный трансферт.

7. Налоговые сборы (налоговый потенциал) муниципального образования составляют 588,650 млн. руб., численность населения МО составляет 0,05733 млн. чел. Определите уровень бюджетной обеспеченности муниципалитета собственными доходами до распределения средств фондов финансовой поддержки, если налоговый потенциал по всем районам составляет 22441,99 млн. руб., численность населения в совокупности по районам составляет 3,176514 млн. чел. Законом Субъекта Федерации N «О бюджете на 20\_\_ год.» установлен критерий выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности муниципальных районов – 1,297.

1,453, район нуждается в финансовой помощи;

\*1,453, район не нуждается в финансовой помощи, предусмотрен отрицательный трансферт;

0,911, район нуждается в финансовой помощи;

0,911, район не нуждается в финансовой помощи, предусмотрен отрицательный трансферт.

8. Муниципальные расходы на экономику составляют 5000 ден. ед., налоги поступили в размере 7000 ден. ед. Трансферты населению составляют 1100 ден. ед. Муниципальный долг составляет 9000 ден. ед., по нему муниципалитет выплачивает ежегодно 10 %. Определите состояние местного бюджета.

\*бюджет сбалансирован;

наблюдается дефицит бюджета;

наблюдается профицит бюджета;

9. Годовой объем доходов бюджета муниципального района составит 700 млн. руб., в том числе безвозмездные поступления из регионального бюджета – 220 млн. руб. Субвенции составляют 150 млн. руб. Объем расходов бюджета – 865 млн. руб. Определите предельный объем муниципальных заимствований.

\*15,0 млн. руб.;

58,0 млн. руб.

67,0 млн. руб.

73,5 млн. руб.

10. Годовой объем доходов бюджета муниципального района составит 765 млн. руб., в том числе безвозмездные поступления из регионального бюджета – 220 млн. руб. Субвенции составляют 150 млн. руб. Объем расходов бюджета – 700 млн. руб. Определите предельный объем расходов на обслуживание муниципального долга.

\*55,0 млн. руб.

96,8 млн. руб.

110,3 млн. руб.

## ПКС-2.2. Осуществляет контроль качества управленческих решений

1. Соотнесите субъект управления и содержание его функций в сфере ЖКХ:

Управляющие компании, ТСЖ, ЖСК	Являются исполнителями коммунальных услуг
Ресурсоснабжающие компании	Поставщики коммунальных ресурсов
Государственная жилищная инспекция	Соблюдение нормативов и режима обеспечения жителей МКД коммунальными услугами.
Антимонопольная служба	Координирует ценообразование и тарифы на предоставление коммунальных услуг
	Выявляет нарушения, которые могут оказать негативное воздействие на здоровье людей.

2. Соотнесите субъект управления и содержание его функций в сфере ЖКХ:

Управляющие компании, ТСЖ, ЖСК	Являются исполнителями коммунальных услуг
Министерство энергетики РФ	Регулирует нормативы и требования поставки теплоэнергии.
Государственная жилищная инспекция	Контролирует соблюдение нормативов и режима обеспечения жителей МКД коммунальными услугами
Министерство строительства РФ	Разрабатывает нормативы, критерии качества и порядок предоставления коммунальных ресурсов
Роспотребнадзор	Выявляет нарушения, которые могут оказать негативное воздействие на здоровье людей

3. Соотнесите требования Бюджетного Кодекса в отношении муниципального бюджета с их содержанием:

Предельный объем муниципальных заимствований на очередной финансовый год	Не должен превышать общую сумму средств, направляемых на финансирование дефицита бюджета и объема погашения долговых обязательств
Доля объема расходов на обслуживание муниципального долга	Не должен превышать 10 % объема расходов бюджета, за исключением объема расходов, которые осуществляются за счет субвенций, из регионального бюджета.
Дефицит местного бюджета	Не должен превышать 15 % утвержденного объема доходов местного бюджета без учета безвозмездных поступлений и доп. отчислений от регулирующих налогов

4. Выберите показатель оценки эффективности в муниципальном секторе экономики:

\*стоимость оказанных услуг в расчете на 1 рубль бюджетных расходов составляет 2,35 руб.;

по данным департамента финансов администрации муниципального образования муниципальная программа «Благоустройство» исполнена на 87,51%;

по отчету казенного учреждения расходы в текущем году составили 95% от указанных в смете.

темп роста чистой прибыли составил 23%.

5. Выберите показатель оценки результативности в муниципальном секторе экономики:

стоимость оказанных услуг в расчете на 1 рубль бюджетных расходов составляет 2,35 руб.;

\*по данным департамента финансов администрации муниципального образования муниципальная программа «Благоустройство» исполнена на 87,51%;

по отчету казенного учреждения расходы в текущем году составили 95% от указанных в смете.

темп роста чистой прибыли составил 23%.

6. Выберите показатель оценки экономии в муниципальном секторе экономики:

стоимость оказанных услуг в расчете на 1 рубль бюджетных расходов составляет 2,35 руб.;

по данным департамента финансов администрации муниципального образования муниципальная программа «Благоустройство» исполнена на 87,51%;

\*по отчету казенного учреждения расходы в текущем году составили 95% от указанных в смете.

темп роста чистой прибыли составил 23%.

7. 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 социально-экономического развития региона.

\*идет усиление расслоения, дифференциации районов, в совокупности преобладают территории с развитием ниже среднего уровня;

идут процессы сближения по уровню развития (конвергенция), преобладают территории с развитием выше среднего уровня;

идет усиление расслоения, дифференциации районов, в совокупности преобладают территории с развитием выше среднего уровня;

идут процессы расслоения по уровню развития (дивергенция), преобладают территории с развитием выше среднего уровня.

8. 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 «**4,612**», коэффициент эксцесса равен «**10,400**». Сделайте вывод о процессах социально-экономического развития региона.

идет усиление расслоения, дифференциации районов, в совокупности преобладают территории с развитием ниже среднего уровня;

\*идут процессы сближения по уровню развития (конвергенция), преобладают территории с развитием выше среднего уровня;

идет усиление расслоения, дифференциации районов, в совокупности преобладают территории с развитием выше среднего уровня;

идут процессы расслоения по уровню развития (дивергенция), преобладают территории с развитием выше среднего уровня.

9. 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 (x1). Минимальный уровень исполнения местных бюджетов по доходам в субъекте Российской Федерации ( $x_{\min}$ ) составил 0,58. Максимальный уровень исполнения местных бюджетов по доходам в субъекте Рос-

сийской Федерации ( $x_{\max}$ ) составил 0,98. Определите показатель качества финансового менеджмента в муниципальном образовании по данному параметру методом нормирования:

- \*0,8;
- 0,58;
- 1,8%.

10. В муниципальном образовании исполнение бюджета по доходам без учета безвозмездных поступлений составило  $0,9(x_1)$ . Минимальный уровень исполнения местных бюджетов по доходам в субъекте Российской Федерации ( $x_{\min}$ ) составил 0,58. Максимальный уровень исполнения местных бюджетов по доходам в субъекте Российской Федерации ( $x_{\max}$ ) составил 0,98 .

Уровень дефицита бюджета составил 0,09 ( $x_2$ ). Минимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации ( $x_{\min}$ ) составил 0,01. Максимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации ( $x_{\max}$ ) составил 0,1. Определите интегральный показатель качества финансового менеджмента методом средней арифметической:

- \*0,445;
- 0,554;
- 0,890

11. В муниципальном образовании уровень дефицита бюджета составил 0,09 ( $x_1$ ). Минимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации ( $x_{\min}$ ) составил 0,01. Максимальный уровень дефицита местных бюджетов в субъекте Российской Федерации ( $x_{\max}$ ) составил 0,1. Определите показатель качества финансового менеджмента в муниципальном образовании по данному параметру методом нормирования:

- \*0,11;
- 0,22;
- 0,05.

**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 .**

1. Распределите по проекции пирамиду потребностей А. Маслоу на систему потребностей муниципального образования и функции органов власти СМУ:

Физиологические потребности	Нормативное количество продуктовых магазинов с доступным социально значимым ассортиментом товаров; обеспечение нормативной площади жилья; бесперебойное функционирование ЖКХ, городского транспорта и т.д.
Потребность в безопасности	Обеспечение правопорядка, экологической защищенности среды; качество ЖКУ и быстрая ликвидация, предупреждение аварийных ситуаций в системе ЖКХ.
Социальные потребности	Создание и поощрение деятельности досуговых, развлекательных учреждений
Потребность в статусе и успехе	Повышение квалификации населения; реализация образовательных программ; выявление и развитие талантов; диверсификация сфер деятельности на территории муници-

	пального образования.
Потребность в самовыражении и развитии	Обеспечение участия населения в планировании социально-экономического развития муниципального образования, реальная способность и возможность населения участвовать в решении вопросов местного значения

2. Выберите, что нужно делать в фазе спада экономического цикла с позиции фискальной политики органов публичной власти:

следует сокращать денежную массу, снижая совокупный спрос;

следует увеличивать денежную массу, стимулируя совокупный спрос;

следует сокращать государственные (муниципальные) расходы и увеличивать налоги,

\*следует увеличивать государственные (муниципальные) расходы и снижать налоги.

3. Выберите, что нужно делать в фазе подъема экономического цикла с позиции фискальной политики органов публичной власти:

следует сокращать денежную массу, снижая совокупный спрос;

следует увеличивать денежную массу, стимулируя совокупный спрос;

\*следует сокращать государственные (муниципальные) расходы и увеличивать налоги,

следует увеличивать государственные (муниципальные) расходы и снижать налоги.

4. В стране существует достаточно высокий уровень инфляции. Необходимо быстро принять меры и притормозить инфляционные процессы. Что будет предпринимать в данной ситуации Центральный банк? Выберите, каким направлениям кредитно-денежной политики будет отдаваться предпочтение?

\*повышение нормы резервных требований;

снижение нормы резервных требований;

\*повышение учетной ставки процента;

снижение учетной ставки процента.

5. Выберите, что нужно делать в фазе подъема экономического цикла с позиции монетарной политики государства:

\*следует сокращать денежную массу, снижая совокупный спрос;

следует увеличивать денежную массу, стимулируя совокупный спрос;

следует сокращать государственные расходы и увеличивать налоги,

следует увеличивать госрасходы и снижать налоги.

6. Выберите, что нужно делать в фазе спада экономического цикла с позиции монетарной политики государства:

следует сокращать денежную массу, снижая совокупный спрос;

\*следует увеличивать денежную массу, стимулируя совокупный спрос;

следует сокращать государственные расходы и увеличивать налоги,

следует увеличивать госрасходы и снижать налоги.

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

1. В таблице представлены данные, показывающие направление денежной политики государства, выберите, в чем заключается эта политика и какова ее цель:

Год	Норма обязательных резервов, %	Денежный мультипликатор, коэффициент
2003	13,99	7,15
2004	16,10	6,21
2005	14,57	6,86
2006	12,09	8,27
2007	11,29	8,86
2008	6,33	15,79

\*политика «дешевых денег» предложение денег увеличивается, а их цена уменьшается;

политика «дорогих денег» предложение денег уменьшается, а их цена увеличивается;

\* цель политики – увеличить совокупные расходы, инвестиции, производство и занятость;

цель политики сократить совокупные расходы и снизить темпы инфляции.

2. В таблице представлены данные, показывающие направление денежной политики государства, выберите, в чем заключается эта политика и какова ее цель:

Год	Норма обязательных резервов, %	Денежный мультипликатор, коэффициент
2003	6,33	15,78
2004	11,29	8,86
2005	12,09	8,27
2006	14,57	6,86
2007	16,10	6,21
2008	18,20	7,15

политика «дешевых денег» предложение денег увеличивается, а их цена уменьшается;

\*политика «дорогих денег» предложение денег уменьшается, а их цена увеличивается;

цель политики – увеличить совокупные расходы, инвестиции, производство и занятость;

\*цель политики – сократить совокупные расходы и снизить темпы инфляции.

3. Определите прирост ВВП в 2011 г, если ВВП 2010 г. равен 8 трлн. руб., ВВП 2011 г. – 10 трлн. руб.

125%,

\*25%

110%

10%.

3. На основе приведенных данных определите уровень безработицы.

Население страны составляет 10 млн. человек, в том числе: 2 млн. – дети до 16 лет, 3 млн. – пенсионеры, 50 тысяч – люди перебивающиеся случайными заработками и бродяги, 50 тысяч – заключенные, 500 тысяч – домохозяйки, 1 млн. – лица, занятые неполный рабочий день и ищущие работу, 120 тысяч – безработные.

\*10,7%;

15%;

3%;

8,4%.

4. Уровень безработицы в муниципальном образовании = 9 %. При этом фрикционная безработица = 5 %, а циклическая = 3 %. Чему равен естественный уровень безработицы.

- \*8%;
- 9%;
- 5%;
- 3%.

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

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

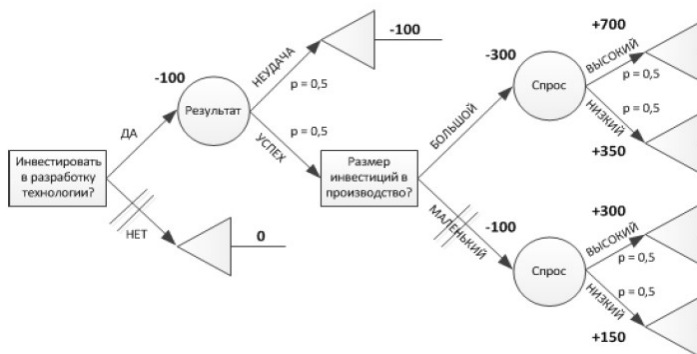
**ПКС-2.1.** *Применяет меры и инструменты регулирующего воздействия.*

#### ***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.

Вероятность потерь Уровень потерь	Близкая к «0»	Низкая	Небольшая	Средняя	Высокая	Близкая к «1»
Незначительный	Принятие риска			Создание резервов или принятие риска		
Малый	Принятие риска			Создание резервов		
Допустимый	Создание резервов		Внеш (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 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.

### *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.

№ 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 заработная плата 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 заработная плата 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;

Р6: 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 ABC-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 ABC-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

Экссесс	1,497
Асимметричность	-0,309

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

Данные для расчета показателя валового муниципального продукта. оказатели по региону	201__г.
ВРП р, млн руб.	1971200,000
ЧЗ р, млн чел	2,3226
СЗ р, руб.	26767,000
Показатели по муниципальным районам	201__г.

Муниципальный район 1	
ЧЗ м, млн чел.	0,015
СЗ м, руб.	22840,600
Муниципальный район 2	
ЧЗ м, млн чел.	0,010746
СЗ м, руб.	21812,200
Муниципальный район 3	
ЧЗ м, млн чел.	0,004924
СЗ 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%.

<b>Фактор</b> <b>Результат</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>105%</b>	<b>110%</b>	<b>115%</b>
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, руб.	-12948	8230	27414	27011	27276	27513	27379

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 отдела 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 до-



пущены 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 стандартизированных 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 предоставленными 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\\_456490\\_v1\\_459161\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie_po_MM_2019_poslednii_variant_3_456490_v1_459161_v1_.PDF)
2. Система муниципального управления : учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 105 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121701.html>
3. Вобленко, С. В. Организация городского (муниципального) хозяйства : учебное пособие / С. В. Вобленко. — Рязань : РГРТУ, 2020. — 149 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/168328>

### 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. Экономика муниципального хозяйства : учебно-методическое пособие / составители Н. С. Соменкова [и др.]. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 56 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/144780> .
3. 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, 2022. — 375 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1018188. - ISBN 978-5-00091-681-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834787>.

## 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>
4	Издательство Лань	Универсальная	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</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/17/1>

– 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: метод. рекомендации для практических занятий / сост. О.В. Ломакина, Д.М. Горлов – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 57 с. (ожидает выкладки на портал).

2. Муниципальный менеджмент: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / сост. О.В. Ломакина, Д.М. Горлов – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 57 с. (ожидает выкладки на портал).

## 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; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### 11.1 Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
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

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
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

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	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	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)

1	Муниципальный менеджмент	<p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47кв.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. сплит-система — 1 шт.; 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 — 44,1кв.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. 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 №410 ЭЛ, посадочных мест — 147; площадь — 106,1кв.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. сплит-система — 2 шт.; 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 №511 ЭЛ, площадь — 42,3кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9кв.м.; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
---	--------------------------	---	--