

Программа стала лауреатом X Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области муниципального управления. Авторы награждены Дипломом I степени

Тренинг «ФОРМИРОВАНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

АЛЕКСАНДР ЕФИМОВИЧ ИЛЛАРИОНОВ,
КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ
БОРИС ВЛАДИМИРОВИЧ КАРЦЕВ,
КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ

1. ВВЕДЕНИЕ

Тренинг предназначен для руководителей и специалистов подразделений органов местного самоуправления, определяющих конкретные цели муниципального управления и пути их достижения, а также для студентов и слушателей учебных заведений, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Как сказал Э. Карнеги, «если хотите быть счастливыми, поставьте перед собой цель, которая завладеет всеми вашими мыслями, высвободит вашу энергию и пробудит в вас надежды».

Методология работы на тренинге построена в виде мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, от англ. brainstorming). Это оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Участники тренинга моделируют управление муниципальным образованием через построение и функционирование дерева целей.

Метод дерева целей ориентирован на получение полной и устойчивой структуры целей, что для любой организации, в том числе муниципального образования, является необходимым условием эффективного управления.

Цели тренинга

- Обобщить российское законодательство по местному самоуправлению, в частности, показать развитие муниципального права и его влияние на формирование целей и задач органов местного самоуправления и муниципального управления.
- Сформировать полное дерево целей муници-

пального образования.

- Разработать процессы моделирования управленческих решений на основе построенного дерева целей.

- Определить институциональную (с точки зрения права) недостаточность или избыточность достижения целей муниципального образования и сформулировать корректировку основных направлений реформирования местного самоуправления.

Задачи тренинга

- Ознакомить участников тренинга с понятиями и содержанием науки муниципального управления.
- Определить источники и изучить нормативно-правовую базу по местному самоуправлению и международные правовые акты, в которых Россия принимает участие.
- Сопоставить проблемы местного самоуправления с законодательной базой.
- Сформулировать основные сферы и направления деятельности органов местного самоуправления по обеспечению достойного уровня жизни населения.
- Осуществить последовательную декомпозицию главной цели на подцели.
- Исходя из установленных компетенций местного самоуправления (права, обязанности, предметы ведения) определить количественные и качественные характеристики всего многообразия целей муниципального образования.

1.1. ЭТАПЫ И ПРАВИЛА ТРЕНИНГА

Постановка проблемы (предварительный этап). В начале этого этапа чётко формулируется проблема. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.

Генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа.

- Главное - количество идей. Не делать никаких ограничений.

- Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.

- Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.

- Необходимо комбинировать и улучшать любые идеи.

Группировка, отбор и оценка идей. Формирование дерева целей. Этот этап позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма - дерево целей. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а, наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько «одинаково» участники понимают критерии отбора и оценки идей.

1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ МОЗГОВОЙ АТАКИ

Для проведения мозговой атаки создаются две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;

- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Численный состав участников тренинга не регламентируется, однако практика показывает, что наиболее эффективно работают группы в составе не менее 20 человек в пропорции 7:3 участников, предлагающих новые варианты, к членам комиссии. Мозговой штурм возглавляет подготовленный ведущий.

Перед самим сеансом мозгового штурма ведущий производит чёткую постановку задачи, подлежащей решению. Рекомендует источники информации, необходимые для проведения тренинга. Предлагает технические средства и информационные системы для эффективного проведения тренинга.

Затем в течение отведённого времени (см. регламент) ведущий организует диалог (дискуссию) по теории муниципального управления, проводит входное тестирование, определяет уровень подготовленности участников, корректирует состав групп.

2. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

2.1. НЕОБХОДИМОСТЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Практика муниципального управления показывает, что не все муниципальные служащие могут

перечислить даже вопросы местного значения, не говоря уже о сформулированных целях. Тем не менее существующий накопленный опыт муниципального управления позволяет в полной мере понять, в чём жизненная цель местного самоуправления, каковы истинные потребности и желания участников этого явления. Сегодня мы должны преобразовать их в конкретные, соизмеримые цели, а затем приступить к действию - решению задач в полной уверенности, что мы их достигнем.

Одной из особенностей муниципального управления является множество одновременно решаемых проблем, каждая из которых носит локальный, частный характер. Вопросы местного значения в Федеральном законе от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» сформулированы таким образом, что заставляют решать целый ряд более детальных задач, вытекающих из их содержания. Из этого следует стремление решать каждую из них на локальном уровне. При тотальном дефиците финансовых и прочих ресурсов выбор приоритетов развития представляется для муниципальной власти особенно сложной задачей.

В связи с этим формулирование целей во всех сферах муниципального образования приобретает особую важность. Мероприятия Президента России, Правительства РФ по оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления также ставят вопросы целеполагания в ряд системообразующих и контрольных механизмов управления.

2.2. ОСОБЕННОСТИ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

При разработке (генерировании) целей муниципального образования необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- Поставленные цели используют для установления стандартов для оценки эффективности управления, дают общий ориентир для деятельности.

- Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определённых факторов.

- Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез.

- Чем более отдалённый период рассматривается, тем выше неопределённость будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

Основой для определения целей управления муниципальным образованием являются общая теория управления, а также главные нормативно-правовые акты - Конституция РФ, Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и другое множество пока не систематизированных

нормативно-правовых документов (законов, постановлений, решений), в которых конкретно определена **компетенция органов местного самоуправления**, включающая в себя **полномочия и предметы ведения** (вопросы местного значения или, с точки зрения науки управления, - задачи), решение которых обязательно для органов местного самоуправления.

Количество задач (или вопросов местного значения), которые в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставами муниципальных образований решаются на территории, например, городского округа, в настоящее время ограничивается примерно 40 вопросами.

С одной стороны, законодательно закреплённые задачи (вопросы местного значения) и полномочия упрощают постановку целей. С другой стороны, этот закрытый, не совсем систематизированный перечень задач ограничивает потенциальные возможности органов местного самоуправления в управлении муниципальным образованием, особенно в экономической и финансовой сферах.

По сути дела, в существующих нормативно-правовых документах по управлению муниципальными образованиями **цели не сформулированы, а задачи поставлены**. В лучшем случае цели управления муниципальным образованием фактически определяются (а по-другому как в этой ситуации сформулировать цели?) вопросами местного значения. Здесь целеполагание не соответствует научной формуле «цели-задачи» и осуществляется наоборот – от задач (вопросов местного значения) к целям, происходит процесс «восстановления» (формулировки) целей по поставленным в законе вопросам местного значения, т.е. задачам.

3. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

Основой построения дерева целей является системный подход, предполагающий установление целей и перевод их на язык задач (программ) с дальнейшим разложением по элементам (действиям, мероприятиям, проектам). При этом все уровни дерева целей должны иметь качественную или количественную оценку.

Определяется вид муниципального образования (городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ), для которого проводится тренинг.

Генерация идей (целей) проводится участниками тренинга через соединение теоретических предпосылок науки управления с жёстко заданными вопросами местного значения и полномочиями, сформулированными в точном соответствии со всеми нормативно-правовыми документами Российской Федерации и международными актами, регулирующими местное

самоуправление.

Участники тренинга под руководством ведущего, исходя из анализа - на «что» направлено решение вопросов местного значения, «как» и для «кого» осуществляется социальная политика государственных и муниципальных органов, учитывая мнения учёных в области муниципального управления, формулируют стартовую главную (генеральную) цель управления муниципальным образованием как **«Повышение качества жизни населения»**. Хотя участники тренинга могут сформулировать несколько иную генеральную цель муниципального образования в зависимости от «настроения» группы, ведущего, внутренних и внешних условий.

Далее для последующей генерации целей поочерёдно рассматриваются все сферы муниципального образования, от которых зависит жизнедеятельность населения:

- градообразующая сфера;
- градообслуживающая сфера;
- социальная сфера.

Главный генерирующий вопрос ведущего: какие цели (результаты) достигаются в этих сферах в результате решения конкретных вопросов местного значения и реализации полномочий? как эти цели «работают» на достижение главной цели?

В ходе мозгового штурма участники, отвечая на этот вопрос, высказывают свои идеи, направленные на формулировку многообразия целей муниципального управления, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

Таким образом, генерация целей всех уровней дерева с помощью мозговой атаки происходит в соответствии с законодательно закреплёнными вопросами местного значения (задачами) и полномочиями органов местного самоуправления.

Участники тренинга должны иметь возможность доступа ко всей законодательной базе по местному самоуправлению. Это позволит сформировать всевозможное количество разноплановых целей в пределах компетенции местного самоуправления.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, уточнение и отбор.

4. ГРУППИРОВКА, ОТБОР И ОЦЕНКА ИДЕЙ. ФОРМИРОВАНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ

Группировка идей (целей) производится членами комиссии по основным сферам муниципального об-

разования: градообразующей, градообслуживающей, социальной. Эти сферы задают основные стратегические направления развития муниципального образования и формируют следующий после главной цели муниципального образования горизонтальный уровень подцелей.

Далее, применяя методологию теории управления, рассматривая перечень вопросов местного значения и другие полномочия органов местного самоуправления, **главную цель** управления муниципальным образованием (первый уровень) участники тренинга раскладывают (декомпозируют) по уровням вертикальной значимости в рамках стратегических направлений на цели второго горизонтального уровня. Сформулированные цели второго уровня в свою очередь вертикально детализируются в соответствующие подцели, и формируется третий горизонтальный уровень дерева целей, «работающий» на вышестоящие цели.

И так далее, насколько возможна детализация и логика формулы «цели-задачи». Фактически происходит прямое сопоставление генеральной цели с вопросами местного значения и заполнение «вакуума» между ними. Несущественные цели отбрасываются.

Правила осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели:

- Главная цель должна содержать описание ко-

нечного результата.

- При развёртывании главной цели в иерархическую структуру исходить из того, что реализация подцелей каждого уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.

- При формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения.

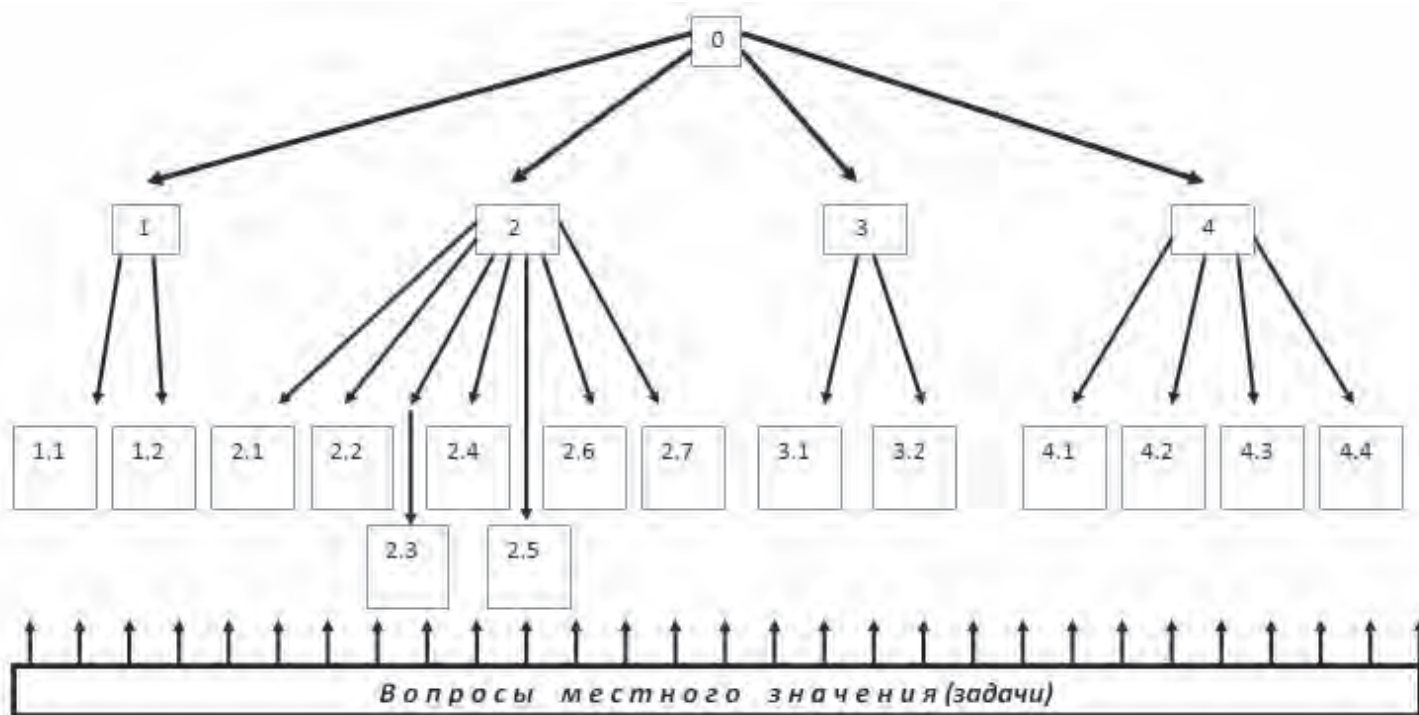
- Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга.

- Фундамент дерева целей должны составлять задачи (вопросы местного значения), представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом в установленные сроки.

- Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры.

- Учёт динамики целей за определённый период времени.

В итоге определяется максимально эффективное и нетривиальное решение задач тренинга, создаётся многоуровневая целевая структура - дерево целей (рис. 1).



О – главная(генеральная) цель 1,2,3,4 – подцели второго уровня
 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 – подцели третьего уровня
 – следующие уровни

Рис.1. Дерево целей муниципального образования

5. РЕГЛАМЕНТ ТРЕНИНГА

(Количество академических часов – 12 часов)

№ этапа	Ситуация, формулировка задания	Планируемое время	Результат
1.	Первый день (270 мин) Общий инструктаж преподавателя (ведущего). Формирование двух групп: ■ участники, предлагающие новые варианты решения задачи (70% от общего числа участников); ■ члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения (30 % от общего числа). Задание: обсудить вопросы теории муниципального управления.	90 мин	Сформулирована идея тренинга. Созданы две группы. Проведено экспресс-обучение и повторение основ теории муниципального управления.
2.	Входное тестирование на тренинг. Оценка результатов.	35 мин	Определён уровень подготовленности участников тренинга и корректировка состава.
3.	Инструктаж ведущего по осуществлению генерации идей (целей) через соединение теоретических предпосылок науки управления с жёстко заданными вопросами местного значения и полномочиями органов местного самоуправления (ОМСУ). Задание: какие достигаются результаты (цели) на территории муниципального образования в результате решения конкретных вопросов местного значения и реализации полномочий ОМСУ? как эти цели «работают» на достижение главной цели?	10 мин	Конкретизировано главное задание тренинга.
4.	Обсуждаются идеи и предложения участников тренинга. Осуществляется непрерывная поддержка активности участников мозгового штурма. Производится регистрация всех поступивших решений. Задание: получить как можно большее количество конечных результатов решения вопросов местного значения.	135 мин	Перечень результатов деятельности (целей) управления муниципальным образованием.
5.	Второй день (270 мин) В рамках установленных стратегических направлений в соответствии с «Правилами осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели» членами комиссии формируется дерево целей. Задание: определить необходимое количество горизонтальных уровней и их вертикального взаимодействия через систему целей (результатов) муниципального управления.	120 мин	Иерархическая структура дерева целей муниципального управления.
6.	Демонстрация построенного дерева целей. Задание: провести обсуждение полученного результата совместно со всеми группами. Внести необходимые корректировки.	90 мин	Согласованный вариант дерева целей.
7.	Обсуждение практического применения построенного дерева целей. Задание: оценить эффективность деятельности ОМС. Выбрать приоритеты развития. Определить «точки роста» муниципального образования.	45 мин	Практические рекомендации по муниципальному управлению на основе дерева целей.
9.	Подведение итогов тренинга.	15 минут	Предложения по совершенствованию дерева целей
ИТОГО: 12 часов.			

6. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ

Управление муниципальным образованием ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач. Руководители на всех уровнях управления в органах местного самоуправления должны иметь чёткие цели в рамках возложенных на них обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения руководитель должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи органов местного самоуправления доводятся и согласуются с руководителями всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Процесс управления муниципальным образованием заключается в следующем:

- определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;
- составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей. А по каналам обратной связи - корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Таким образом происходит детализация целей высшего горизонтального уровня с образованием множества **цепочек целей-молний** от главной до самой низшей.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРЕНИНГА

7.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ТРЕНИНГА

Успешное овладение навыками тренинга предполагает выполнение ряда рекомендаций:

1. Следует внимательно изучить материалы, определяющие целевую установку, а также программу тренинга, изложенную в данном описании. Это поможет чётко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.
2. Необходимо ознакомиться с рекомендуемой литературой, нормативно-правовыми документами и иными источниками, изучить и ориентироваться в них.
3. Изучая литературу, следует уяснить основное

содержание той или иной управленческой муниципальной проблемы. Глубокое усвоение муниципального управления предполагает обращение к истории становления и развития местного самоуправления в РФ и за рубежом, знание классических концепций МСУ. Работа с литературой требует постоянного уточнения сущности и содержания категорий тренинга посредством обращений к экономическому словарю, к политическому словарю и словарю менеджмента.

4. Особое внимание должно быть обращено на нормативные правовые документы, определяющие становление и развитие местного самоуправления в РФ (Европейская хартия местного самоуправления, ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ФЗ-25 «О муниципальной службе в Российской Федерации» и др.).

5. Большинство проблем муниципального управления носит не только теоретический характер, но и непосредственным образом связан с практикой экономического и социального развития муниципальных образований. Подобный характер муниципального управления как науки предполагает наличие у участника тренинга не только знания категорий и понятий, но и умения использовать их в качестве инструмента для определения целей муниципального управления.

6. В качестве информационных источников рекомендуется использовать материалы официальных сайтов Министерства регионального развития Российской Федерации, Общероссийского конгресса муниципальных образований (ОКМО), а также сайтов органов местного самоуправления других регионов РФ.

7. При проведении тренинга используются активные методы обучения, поэтому участник должен быть готов к разбору конкретных деловых ситуаций. Это способствует выработке практических навыков по оценке ситуации в муниципальном образовании и принятию управленческих решений.

7.2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОБСУЖДЕНИЯ ПО ТЕОРЕТИЧЕСКИМ ОСНОВАМ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Местное самоуправление: понятие, сущность и принципы.
2. Содержание категорий «местное самоуправление», «муниципальное управление», «муниципальный менеджмент».
3. Миссия, цели и задачи муниципального управления.
4. Системы местного самоуправления: англосаксонская, континентальная (французская), смешанная.

5. Функции муниципального управления и их характеристика.

6. Методы муниципального управления и их классификация.

7. Сущность и содержание процесса муниципального управления.

8. Вопросы местного значения и полномочия органов местного самоуправления по их решению.

9. Основные элементы и понятия муниципальной политики.

10. Экономический потенциал муниципального образования и его развитие.

11. Инвестиционный климат в муниципальном образовании, стимулирование привлечения инвестиций.

12. Механизмы поддержки предпринимательства на муниципальном уровне.

13. Конкурентные преимущества муниципального образования, конкурентоспособность, конкурентный потенциал и конкурентный статус.

14. Управление муниципальным хозяйством.

15. Формы и методы управления муниципальными предприятиями и учреждениями.

16. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства на муниципальном уровне.

17. Управление муниципальной собственностью: цели, задачи и принципы.

18. Взаимосвязь управления муниципальным имуществом с рыночными процессами.

19. Система показателей состояния и использования муниципального имущества: структурно-функциональные показатели и показатели эффективности.

20. Риски и результаты управления муниципальной собственностью.

21. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

22. Муниципальные займы. Управление муниципальным долгом.

23. Особенности управления социально-культурной сферой.

24. Участие органов местного самоуправления в социальной защите населения.

25. Защита прав потребителей на территории муниципального образования.

26. Система занятости населения в муниципальном образовании.

27. Муниципальная кадровая служба: понятие, цели и задачи.

28. Приём на муниципальную службу и организация её прохождения.

29. Система аттестации и оценка деятельности муниципального служащего.

30. Органы управления гражданской обороной и в чрезвычайных ситуациях на территории муниципального образования, их компетенции и функции.

31. Комплексный подход к социально-экономическому развитию муниципалитета. Целевые муниципальные программы.

32. Нормативно-правовое обеспечение муниципального управления.

33. Организационные формы и структуры муниципального управления.

34. Планирование работы органов местного самоуправления.

35. Финансово-экономическое обеспечение муниципального управления.

36. Информационное и техническое обеспечение муниципального управления.

37. Документационное обеспечение муниципального управления.

38. Муниципальный консалтинг и муниципальный коучинг.

39. Менеджмент качества в муниципальном управлении.

40. Административная реформа в муниципальных образованиях: понятие и сущность. Регламентация муниципальных услуг.

41. Организация работы муниципальных многофункциональных центров оказания населению государственных и муниципальных услуг.

42. Муниципальная логистика.

43. Муниципальный маркетинг.

44. Понятие стратегического планирования и стратегического управления муниципальным образованием.

45. Стратегический анализ социально-экономического развития муниципального образования, выявление проблем и формирование приоритетов.

46. Стратегия развития муниципального образования: сущность, механизмы разработки и реализации.

47. Необходимость и особенности антикризисного управления в муниципальном образовании.

48. Особенности антикризисного управления жилищно-коммунальным хозяйством и муниципальной собственностью.

49. Инновационный менеджмент и поддержка инновационной деятельности на муниципальном уровне.

50. Критерии и показатели оценки эффективности муниципального управления.

51. Методы повышения эффективности муниципального управления.

7.3. ВОПРОСЫ ВХОДНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ НА ТРЕНИНГ

1. Что является субъектом муниципального управления:

а) местное сообщество;

- б) органы местного самоуправления;
- в) муниципальные предприятия и организации.

2. Под уровнем жизни населения понимается:

- а) определённая сторона удовлетворения материальных и культурных потребностей людей;
- б) уровень удовлетворения потребностей;
- в) уровень потребления материальных благ;
- г) уровень стандарта жизни.

3. Какой из перечисленных элементов муниципального образования не входит в структуру объекта муниципального менеджмента:

- а) градостроительная база;
- б) население;
- в) географическая среда;
- г) градообразующая база;
- д) жизнеобеспечивающая система.

4. По степени обобщённости понятия можно перечислить в следующем порядке:

- а) МУ, ММ, МС;
- б) ММ, МС, МУ;
- в) МС, МУ, ММ;
- г) МС, ММ, МУ.

(МУ - муниципальное управление, ММ – муниципальный менеджмент, МС – местное самоуправление)

5. Что из перечисленного не входит в состав муниципального хозяйства:

- а) ЖКХ;
- б) бытовое обслуживание;
- в) оборонная промышленность;
- г) строительная промышленность.

6. Что из перечисленного не входит в систему ЖКХ:

- а) жилищное хозяйство;
- б) энергетические предприятия;
- в) городской транспорт;
- г) внешнее благоустройство.

7. Чем определяется направленность развития муниципального образования:

- а) численностью населения и размером территории муниципального образования;
- б) целями муниципального образования;
- в) уставом муниципального образования;
- г) регламентом работы представительного органа МСУ.

8. Какой из перечисленных факторов развития МО не относится к его внутренней среде:

- а) ресурсы;

- б) разделение труда;
- в) организационный порядок;
- г) политика региональных и федеральных властей.

9. Что из перечисленного относится к слабым сторонам внутренней среды МО:

- а) высокие конкурентные возможности;
- б) наличие культурного потенциала;
- в) совокупность опыта населения;
- г) дефицит бюджета.

10. SWOT–анализ МО – это:

- а) перечисление всех факторов развития МО в хронологической последовательности;
- б) группировка факторов развития МО и ранжирование их по значимости;
- в) метод анализа состояния МО, основанный на выявлении сильных и слабых сторон внутренней среды МО, возможностей и угроз со стороны внешней среды для его развития;
- г) сводный анализ социально-экономического развития МО.

11. Какое из определений наиболее полно характеризует муниципальный маркетинг:

- а) совокупность маркетинга предприятий, расположенных на территории МО;
- б) вся экономическая политика, включающая определение, прогнозирование и удовлетворение социальных потребностей населения МО;
- в) продвижение МО на внешнем рынке услуг;
- г) поиск источников сырья и рынков сбыта для предприятий МО.

12. Муниципальная логистика – это:

- а) система организации, планирования и управления материальными и информационными потоками в подсистемах снабжения, производства и сбыта муниципального хозяйства;
- б) движение финансовых и трудовых ресурсов по территории муниципального образования;
- в) совокупность товарных потоков предприятий, расположенных на территории МО;
- г) транспортная система муниципального образования.

13. Муниципальная политика – это:

- а) совокупность целей и задач, направленность деятельности органов МСУ в политической, экономической, социальной и духовной сферах МО;
- б) отношение должностных лиц ОМСУ к политике региональных властей;
- в) реакция муниципальных служащих на решения органов местного самоуправления;

г) любая деятельность органов местного самоуправления и их должностных лиц по выполнению решений федеральных властей.

14. Какое из направлений муниципальной политики не относится к экономической сфере:

- а) формирование рыночной инфраструктуры;
- б) оказание поддержки малому бизнесу;
- в) создание благоприятного инвестиционного климата;
- г) социальная поддержка населения с низкими доходами;
- д) структурная перестройка производства.

15. Стратегия развития муниципального образования – это:

- а) прогноз социально-экономического развития МО на 2-3 года;
- б) перспективный план работы органов местного самоуправления;
- в) план социально-экономического развития МО на следующий год;
- г) научно обоснованная программа социально-экономического развития МО по достижению стратегических целей и задач.

16. Антикризисное управление – это:

- а) диагностика кризисных явлений;
- б) меры по предупреждению кризисных явлений;
- в) нейтрализация и преодоление кризисных явлений и их причин;
- г) система управленческих мер, включающая всё вышеперечисленное вместе.

17. Отметьте несуществующий вид кризиса по жизненному циклу:

- а) краткосрочный;
- б) среднесрочный;
- в) долгосрочный;
- г) постоянный.

18. Что не относится к механизму государственного антикризисного управления:

- а) установление правовых норм хозяйствования;
- б) бизнес-планирование на предприятии;
- в) фиксация и защита прав собственности;
- г) антимонопольное воздействие.

19. Какое утверждение не относится к негативным последствиям для МО при банкротстве предприятия:

- а) увеличение безработицы;
- б) увеличение поступлений в местный бюджет;
- в) увеличение социальных выплат из бюджета;

г) потеря потребителя коммунальных услуг и природных ресурсов МО.

20. В каких случаях участие ОМСУ в процедуре банкротства предприятия, расположенного на территории муниципального образования, обязательно:

- а) ОМСУ являются кредитором или держателем акций или собственником имущества предприятия–банкрота;
- б) в составе активов предприятия–банкрота имеются социально значимые объекты, оказывающие услуги населению МО;
- в) предприятие–банкрот имеет долги перед поставщиками, расположенными в данном муниципальном образовании;
- г) банкротству подвергается градообразующее предприятие, в результате чего могут быть ущемлены интересы значительной части населения МО.

21. Какие направления работы ОМСУ соответствуют антикризисному управлению:

- а) стратегическое планирование;
- в) управление муниципальной собственностью;
- б) управление финансовыми ресурсами;
- г) уменьшение налоговой базы.

22. На какой период может вводиться временная финансовая администрация как антикризисный управляющий?

- а) до 1 года
- б) 9 месяцев
- в) до 3-х лет
- г) более 3-х лет

23. Какие показатели финансового состояния предприятия характеризуют интенсивность использования его ресурсов?

- а) коэффициент задолженности;
- б) ставка доходности собственного капитала;
- в) коэффициент маневренности;
- г) рентабельность производства.

24. Что из перечисленного не входит в портфель муниципальной собственности:

- а) предприятия, полностью находящиеся в муниципальной собственности;
- б) предприятия с остаточными долями муниципальной собственности;
- в) муниципальные земли;
- г) многофункциональная недвижимость муниципального образования;
- д) жилая недвижимость предприятий, подготовленная к передаче в муниципалитет;
- е) различные формы финансового участия МО в предприятиях.

25. Что из перечисленного не соответствует принципу наилучшего использования муниципальной собственности:

- а) оценка собственности;
- б) установление платы за использование собственности;
- в) определение приоритетных категорий населения и предприятий для передачи им имущества в льготное пользование;
- г) ориентация на рыночные ставки.

26. Стратегический анализ МО – это:

- а) исследование внутренней и внешней среды МО до этапа планирования;
- б) определение миссии МО на этапе стратегического планирования;
- в) определение целей и задач МО на любом из этапов стратегического управления;
- г) оценка принятого ОМСУ стратегического плана развития МО.

27. Какие меры ОМСУ не направлены на увеличение доходов МО:

- а) увеличение налоговой базы;
- б) введение муниципального заказа;
- в) фандрайзинг;
- г) повышение эффективности использования муниципальной собственности.

28. Муниципальная служба является:

- а) общественной деятельностью;
- б) профессиональной деятельностью;
- в) политической деятельностью.

29. Распространяется ли на муниципальных служащих действие законодательства РФ о труде:

- а) полностью;
- б) частично;
- в) не распространяется.

30. Каков предельный возраст для нахождения на муниципальной должности женщин:

- а) 55 лет;
- б) 60 лет;
- в) 65 лет.

31. На какой срок допускается однократное продление срока нахождения на муниципальной службе муниципального служащего:

- а) на один год;
- б) на три года;
- в) не более пяти лет.

32. Какова максимальная продолжительность испытательного срока для гражданина, впервые принятого на муниципальную должность муниципальной службы:

- а) один месяц;
- б) два месяца;
- в) три месяца.

33. Муниципальная информационная система представляет собой целостную среду а) создания, б) хранения, в) анализа, г) распространения информации:

- а) б, г;
- б) а, б, в, г;
- в) а, б, г.

34. Муниципальная информационная система функционирует в интересах: а) муниципальных органов власти, б) предприятий, в) населения:

- а) а, б, в;
- б) а, в;
- в) а.

35. Границы территорий муниципальных образований устанавливаются:

- а) нормативным актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- б) муниципальным правовым актом;
- в) законом субъекта Российской Федерации.

36. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями осуществляется:

- а) постановлениями Правительства Российской Федерации;
- б) актами высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- в) законами Российской Федерации и законами субъектов Российской Федерации.

37. Структура органов местного самоуправления муниципального образования устанавливается:

- а) актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- б) законом субъекта Российской Федерации;
- в) уставом муниципального образования.

38. Порядок и условия приватизации муниципальной собственности определяются:

- а) органами государственной власти Российской Федерации;
- б) органами государственной власти субъекта Российской Федерации;

в) представительными органами местного самоуправления самостоятельно.

39. Местный бюджет утверждается:

а) представительным органом местного самоуправления;

б) исполнительным органом местного самоуправления;

в) органом государственной власти субъекта Российской Федерации.

40. Местные налоги и сборы, а также льготы по их уплате устанавливаются:

а) главой муниципального образования;

б) представительным органом субъекта Российской Федерации;

в) представительным органом местного самоуправления.

7.4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Для качественного проведения тренинга предусматривается использование мультимедийной техники (проектора с экраном и ноутбуком). Кроме мультимедийной техники используются обычная и электронная доски, флипчарт, бумага для флипчарта, фломастеры, скотч.

Во время тренинга необходим непрерывный оперативный доступ в Интернет.

7.5. ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К.В. Антикризисное управление: Учебное пособие - («Disciplinae») (ГРИФ) /Балдин К.В.(5) (Гардарики. - 2007).

2. Балдин, К.В., Быстров, О.Ф., Рукоусев, А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие - 3-е изд., испр. /Балдин К.В., Быст(30)(Дашков и К. - 2008).

3. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - («Номо faber») (ГРИФ) /Виханский О.С.(80)(Экономистъ. - 2008).

4. Горный, М.Б., Иванова, В.Н., Ошурков, А.Т., Скрябина, Н.И. Основы муниципальной экономики. М.: Весь Мир.- 2000.

5. Зотов, В.Б. Система муниципального управления в схемах: Учебное пособие. – М. - 2007.

6. Игнатов, В.Т., Рудой, В.В. Местное самоуправление. 3-е изд. Ростов-на -Дону: Феникс. - 2005.

7. Кнорринг, В.И. Основы государственного и муниципального управления: Учебник. – М. - 2006.

8. Кобылев, А.Г., Кирнев, А.Д., Рудой, В.В. Муниципальное управление и социальное планирование в

муниципальном хозяйстве. - («Высшее образование») (5)(Феникс. - 2007).

9. Кухтин, П.В. Инфраструктура муниципальных образований: Учебное пособие - («Учебное пособие») (ГРИФ) /Кухтин П.В.(40)(КноРус.- 2008).

10. Лапин, В.А., Крестьянинов, А.В., Коновалова, И.Н. Основы местного самоуправления: Учебное пособие. – М. - 2006.

11. Ларионов, И.К. Стратегия социального управления: Учебник - 2-е изд. /Ларионов И.К.(40)(Дашков и К. - 2007).

12. Местное самоуправление: Энциклопедия/под общ. Ред. В.Б. Зотова. – Ростов н/Д: Феникс. - 2010.

13. Мокрый, В.С., Сапожников, А.А., Семкина О.С. Государственное и муниципальное управление: реализация реформ: Учебное пособие (ГРИФ) /Мокрый В.С. (10)(КНОРУС. - 2008).

14. Муниципальное управление и поддержка предпринимательства. Учебное пособие (под ред. Белянского В.П.) – М: Логос. - 2001.

15. Муниципальный менеджмент. Учебное пособие для вузов (под общ. ред. Иванова В.Н., Мельникова С.Б.) – М: Муниципальный выбор. - 2004.

16. Парахина, В.Н., Галеев, Е.В., Ганшина, Л.Н. Муниципальное управление: Учебное пособие (ГРИФ) /Парахина В.Н., Галеев Е.В., Ганшина Л.Н.(80) (КНОРУС. - 2007).

17. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления. – СПб.: Питер. - 2007.

18. Система государственного и муниципального управления: Учебник/ Ред. Г.В. Атаманчук. – М. - 2005.

19. Черная, И.П. Муниципальное хозяйство: учебное пособие/И.П.Черная. – Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ». - Феникс. - 2010.

20. Чиркин, В.Е. Опыт зарубежного управления (государственное и муниципальное управление): Учебное пособие - (Insti(25)(Юристъ. - 2006).

21. Чихладзе, Л.Г. Местное самоуправление и местное управление зарубежных стран и государств – участников СНГ. Сравнительный анализ: Учебное пособие для вузов/под ред. зав. каф. государственно-правовых дисциплин МИЭМП проф. Н.И. Дорохова. – М.: NOTA BENE. - 2005.

22. Широков, А.Н. Основы местного самоуправления в Российской Федерации. М. - 2000.

23. Широков, А.Н., Юркова, С.Н. Основы управления муниципальной собственностью. М.: ФГНУ «Российский научный центр государственного и муниципального управления». - 2002.

24. Шумянкova, Н.В. Муниципальное управление: Учебное пособие. – М. - 2004.

**Законодательные
акты и документы**

1. Европейская хартия местного самоуправления (принята 15 октября 1985 года) // Местное самоуправление в Российской Федерации. Сборник нормативных актов. М., 1998.

2. Конституция Российской Федерации. - М., 2008. – 31 с.

3. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». – М., 2010.

4. Федеральный закон от 02.03.07 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. - № 10. - Ст. 1152.

5. Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».

6. Водный кодекс РФ. - М., 2008.

7. Гражданский кодекс РФ - М., 2009.

8. Градостроительный кодекс РФ - М., 2009.

9. Жилищный кодекс РФ - М., 2009.

10. Земельный кодекс РФ - М., 2010.

11. Лесной кодекс РФ - М., 2007.

12. Налоговый кодекс РФ - М., 2010.

13. Комментарий к Федеральному закону «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ/ Ред. В.И. Шкатулла. – М.- 2006– 704 с.

14. Федеральный закон от 23.11.2009 года № 261-ФЗ «Об энергоснабжении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

15. Федеральный закон от 28 ноября 2009 года № 283-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

16. Федеральный закон от 28 декабря 2008 года 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

17. Федеральный закон от 27 декабря 2009 года № 365-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления».

18. Федеральный закон от 27 декабря 2009 года № 357-ФЗ «О внесении изменений в статью 24 Федерального закона «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации».

19. Инструкция «По подготовке доклада главы местной администрации городского округа (муниципального района) субъекта Российской Федерации о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов за отчетный год и их планируемых значениях на 3-летний период». Подготовлена Министерством регионального развития Российской Федерации.