

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

А.Н. Афанасьева

**УПРАВЛЕНИЕ  
МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Учебно-методическое пособие

Казань  
2018

УДК 65.01  
ББК 65.290  
А90

**Афанасьева А.Н.**

А90 Управление муниципальным предприятием: Учебно-методическое пособие / А.Н. Афанасьева. – Казань: Изд-во Казанск. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2018. – 50 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебно-методическое пособие предназначено для использования на занятиях по курсу «Управление муниципальным предприятием», содержит вводный материал, задания, вопросы и тесты.

Пособие предназначено для магистров по направлению подготовки 38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура».

**Рецензент**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и предпринимательство в строительстве» ФГБОУ ВПО «Казанский государственный архитектурно-строительный университет»

**Э.Р. Мухаррамова**

УДК 65.01  
ББК 65.290

© Казанский государственный архитектурно-строительный университет, 2018

© Афанасьева А.Н., 2018

## Содержание

Введение .....	4
Практическое занятие № 1. Управление муниципальными предприятиями и организациями и место дисциплины в системе научных знаний .....	5
Практическое занятие № 2. Классификация муниципальных предприятий и учреждений .....	6
Практическое занятие № 3. Нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений .....	7
Практическое занятие № 4. Муниципальное управление как основа совершенствования муниципального менеджмента .....	9
Практическое занятие № 5. Управление муниципальным имуществом.....	11
Практическое занятие № 6. Организация управления муниципальной собственностью .....	13
Практическое занятие № 7. Организация управления местными финансами .....	18
Практическое занятие № 8. Финансы государственных и муниципальных предприятий и учреждений.....	34
Практическое занятие № 9. Информатизация деятельности муниципального предприятия .....	37
Тестовые задания.....	42
Тематика рефератов .....	45
Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление муниципальным предприятием».....	47
Литература .....	49

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление муниципальным предприятием» изучается магистрами направлений подготовки 38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура» в соответствии с учебным планом и рабочей программой. Дисциплина включает в себя разделы: принципы управления муниципальными предприятиями и организациями: современные и зарубежные, организация управления недвижимостью, находящейся в муниципальной собственности, и муниципальным заказом, источники финансирования деятельности унитарных предприятий и учреждений.

Целью изучения дисциплины «Управление муниципальным предприятием» является освоение теоретических и практических компетенций в части организации и функционирования муниципальных предприятий в современных рыночных условиях.

В результате изучения дисциплины «Управление муниципальным предприятием» студент должен:

а) знать:

- нормативные правовые акты, регламентирующие развитие жилищно-коммунального комплекса;
- основные принципы, функции, системы управления муниципальным предприятием, их структуру; роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- систему и процесс взаимодействия муниципального предприятия с государственными и муниципальными органами управления;
- содержание работы в команде;
- систему и процесс управления производственной деятельностью организаций (предприятий) ЖКХ;
- оперативное управление и координацию деятельности структурных подразделений предприятий ЖКХ;
- основы мониторинга качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг;

б) уметь:

- анализировать и использовать жилищное законодательство, а также иные нормативно-правовые акты, регламентирующие развитие жилищно-коммунального комплекса;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией управленческих функций на муниципальных предприятиях;
- анализировать систему взаимодействия муниципального предприятия с государственными и муниципальными органами управления;
- работать в команде;

- анализировать систему управления производственной деятельностью организаций (предприятий) ЖКХ;
  - анализировать процесс управления и координации деятельности структурных подразделений предприятий ЖКХ;
  - анализировать качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг;
- в) владеть навыками:
- поиска, анализа и использования жилищного законодательства, нормативных правовых актов, регламентирующие развитие жилищно-коммунального комплекса;
  - реализации основных управленческих функций на муниципальных предприятиях;
  - анализа процесса взаимодействия муниципального предприятия с государственными и муниципальными органами управления;
  - работы в команде;
  - анализа процесса управления производственной деятельностью организаций (предприятий) ЖКХ;
  - анализа процесса управления и координации деятельности структурных подразделений предприятий ЖКХ;
  - анализа мониторинга качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг.

Система обучения направлена на формирование и развитие у студентов навыков правового мышления. В соответствии с этим главная задача – научить магистра самостоятельно овладевать теми обширными знаниями, которые накоплены правовой наукой, использовать их на практике в своей будущей профессиональной деятельности, формулировать теоретическую и методологическую базу собственного исследования, необходимую при подготовке рефератов.

### **Практическое занятие № 1. Управление муниципальными предприятиями и организациями и место дисциплины в системе научных знаний**

1. *Понятие государственных и муниципальных организаций.*
2. *Принципы управления государственными и муниципальными предприятиями и организациями: современные и зарубежные.*
3. *Субъекты и объекты управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.*
4. *Место данного специального вида менеджмента в системе менеджмента и в системе научных знаний.*

### **Вопросы для подготовки и обсуждения**

1. Дайте определение государственной организации.
2. Дайте определение муниципальной организации.
3. Расскажите о современных принципах управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.
4. Расскажите о зарубежных принципах управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.
5. В чем состоят особенности управления ГиМ ПиУ в системе менеджмента.
6. Перечислите методы управления ГиМ ПиУ.
7. В чем состоят научные особенности управления ГиМ ПиУ?

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1**

Определите виды управления в зависимости от организационно-правовых форм юридических лиц.

### **Задание 2**

Используя учебную литературу по менеджменту, определите перечень принципов управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.

### **Задание 3**

Сравните методы управления унитарными предприятиями и учреждениями и методы управления, применяемые индивидуальным предпринимателем.

### **Задание 4**

Определите субъекты управления унитарным предприятием и учреждением (их наименования указываются преподавателем).

## **Практическое занятие № 2. Классификация муниципальных предприятий и учреждений**

1. *Унитарные предприятия, их виды.*
2. *Учреждения, их виды и типы.*
3. *Отличие государственных и муниципальных учреждений от частных.*

### **Вопросы для подготовки и обсуждения**

1. Дайте определение унитарного предприятия.
2. Перечислите виды унитарных предприятий.
3. Дайте определение учреждения.
4. Перечислите виды учреждений.
5. Расскажите о типах государственных и муниципальных учреждений.
6. Дайте понятие бюджетной организации.
7. Как соотносятся понятия «бюджетное учреждение» и «бюджетная организация»?
8. Перечислите субъектов управления ГиМ ПиУ.
9. Расскажите об объектах управления ГиМ ПиУ.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1**

Приведите примеры унитарных предприятий и учреждений в зависимости от сферы деятельности.

Сфера деятельности (лесное хозяйство, национальная оборона и т.д.) определяется преподавателем.

### **Задание 2**

Государственное предприятие заключило договор с коммерческой фирмой на реализацию излишнего оборудования. Ещё до того, как стороны приступили к выполнению договорных обязательств, государственное предприятие было преобразовано в казённое. Росимущество запретило предприятию исполнять договор и потребовало его расторжения. Коммерческая фирма требует исполнения договора под угрозой применения штрафных санкций, ссылаясь на то, что решение о преобразовании предприятия в казённое не может затрагивать обязательства, возникшие до того, как статус предприятия был изменён. Спор поступил на рассмотрение арбитражного суда. Как решить дело?

### **Практическое занятие № 3. Нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений**

1. *Правовые акты, регламентирующие статус унитарных предприятий и учреждений.*
2. *Кодифицированные акты.*
3. *Муниципальные правовые акты в управлении предприятием.*

### ***Вопросы для подготовки и обсуждения***

1. Перечислите основные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность ГиМ ПиУ.
2. Какие кодифицированные акты регулируют деятельность ГиМ ПиУ?
3. Дайте обобщенную характеристику специальному закону, регулирующему статус унитарных предприятий.
4. Какие нормы Бюджетного кодекса РФ регулируют учреждения?
5. Дайте определение автономного учреждения.
6. Дайте определение казенного учреждения.
7. Расскажите о способах создания унитарных предприятий и учреждений.
8. Перечислите сферы деятельности отдельных типов учреждений.
9. Определите правовой статус унитарного предприятия.
10. Определите правовой статус учреждения.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Задание 1**

Используя нормативно-правовую базу и исходя из предмета ведения РФ, предмета ведения субъектов РФ, предмета совместного ведения РФ и вопросов местного значения, приведите примеры унитарных предприятий и учреждений.

#### **Задание 2**

Изучив устав унитарного предприятия или учреждения, проверьте его на соответствие законодательству, оформив результат в виде заключения.

#### **Задание 3**

Используя показатели бюджетной сметы казенного учреждения, определите виды расходов по КОГСУ.

#### **Задание 4**

Используя нормы Гражданского кодекса РФ, составьте сравнительную таблицу в отношении унитарных предприятий на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления.

#### **Задание 5**

Решите ситуацию: Казенное предприятие находилось на постоянной дотации государства и было должником всех своих контрагентов. Налоги



не платило. Органы местного самоуправления обратились в суд с требованием признать это предприятие банкротом. Правомерно ли требование органов местного самоуправления о признании казенного предприятия банкротом?

### **Задание 6**

Используя нормативные правовые акты, определите разницу между видами активов унитарного предприятия и учреждений.

### **Практическое занятие № 4. Муниципальное управление как основа совершенствования муниципального менеджмента**

1. *Понятие и сущность муниципального управления.*
2. *Субъект и объект муниципального управления.*
3. *Основные задачи муниципального управления*

#### ***Вопросы для подготовки и обсуждения***

1. Что такое «муниципальное управление»? В чем отличие местного самоуправления от муниципального управления?
2. Перечислите основные принципы муниципального управления.
3. Охарактеризуйте задачи и функции муниципального управления.
4. В каких аспектах может рассматриваться местное самоуправление?
5. Когда впервые были сформулированы идеи организации общинного управления?
6. В чем заключалась основная идея концепции самоуправляемых общин А. де Токвиля?
7. Что такое «природа местного самоуправления»?
8. Какой характер природы свойственен современной модели муниципального управления? Ответ обоснуйте.
9. В чем отличие муниципальной власти от государственной?
10. Каковы основные принципы местного самоуправления?

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Задание. Выбор оптимальной организационной модели местного самоуправления**

Цели:

1. Проанализировать существующие модели организации местного самоуправления (МСУ).
2. Выбрать оптимальную организационную модель местного

самоуправления в муниципальном образовании (МО) и защитить ее на заседании представительного органа.

Исходные условия следующие.

### **Вариант 1. Муниципальное образование – ГОРОД «Н»**

- МО с общей численностью населения 50 тыс. человек;
- основное(ые) предприятие(я) промышленного спектра \_\_\_\_\_;
- развитая инженерная и социальная инфраструктура города;
- имеется муниципальная собственность (муниципальные предприятия и муниципальные учреждения практически во всех сферах деятельности МСУ).

Сформирован достаточно широкий рыночный сектор экономики. Имеются территориальные организации основных общественно-политических движений и партий. Качественный потенциал для выдвижения кандидатов на должность главы муниципального образования ограничен. Степень политической активности населения средняя. Претензии к местной власти имеют место.

Действующая система органов МСУ: «сильный» мэр-Совет.

### **Вариант 2. Муниципальное образование – РАЙОН**

МО общей численностью населения 120 тыс. человек с центром в городе К. Население города К. составляет 50 тыс. человек. Кроме этого в состав района входят: два города – А и Б численностью 14 и 22 тыс. человек, соответственно; два поселка городского типа; семь сельских советов, в состав которых входят: села, деревни, отдельно стоящие хутора, в том числе расположенные на островах. Во всех городах и поселках имеется практически полный набор объектов для решения вопросов местного значения.

В городе К. исходная ситуация аналогична ситуации, описанной в варианте 1.

В остальных населенных пунктах высокий уровень безработицы. Рыночные структуры только формируются. Качественный потенциал для выдвижения кандидатов на должность главы муниципального образования ограничен. Выраженный политический спектр отсутствует. Претензии к местной власти многочисленны.

Действующая система органов МСУ: «сильный» мэр-Совет.

### **Вариант 3. Муниципальное образование – ГОРОД («миллионник»)**

МО общей численностью населения 1 млн 200 тыс. человек. Развитый промышленный потенциал, высокая инвестиционная привлекательность, наличие конкурентоспособного рынка. Имеется

необходимый спектр объектов муниципальной собственности. Качественный потенциал для выдвижения кандидатов на должность главы муниципального образования достаточен. Степень политической активности населения высокая. Структурированы отделения основных общественно-политических движений и партий.

Действующая система органов МСУ: комбинированная модель: мэр избирается всем населением, представительный орган МСУ имеет статус юридического лица, председатель избирается из состава представительного органа МСУ.

### **Иллюстративные материалы к игре**

1. Модели организационных структур местного самоуправления.
2. Представление и контроль за реализацией интересов населения в органах местного самоуправления.

### **Практическое занятие № 5. Управление муниципальным имуществом**

1. *Вещные права на имущество унитарных предприятий и учреждений.*
2. *Особенности управления отдельными видами имущества.*
3. *Формы управления имуществом.*

#### ***Вопросы для подготовки и обсуждения***

1. Какими правами на имущество обладают унитарные предприятия?
2. Какими правами обладают учреждения?
3. Дайте определение праву хозяйственного ведения.
4. Какие организации обладают правом оперативного управления имуществом?
5. Представьте классификацию имущества учреждения.
6. Какое имущество можно отнести к особо ценному движимому?
7. Определите правовой режим имущества автономного учреждения.
8. Определите правовой режим имущества бюджетного учреждения.
9. Определите правовой режим имущества казенного учреждения.
10. В чем состоят особенности правового режима имущества унитарного предприятия?

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Задание 1**

МУП «Теплострой», созданное для эксплуатации и поддержания исправного состояния системы тепло- и водоснабжения, передала колонку,

водопровод и котельную, расположенную на территории садового товарищества, ему в аренду. Арендную плату, получаемую от товарищества, МУП «Теплострой» использовало на выплату заработной платы своим сотрудникам, а также на погашение расходов по капитальному ремонту системы тепло- и водоснабжения, который в соответствии с условиями аренды являлся обязанностью муниципального предприятия.

Местная администрация, узнав о договоре аренды, обратилась в суд с требованием расторгнуть договор на том основании, что он может быть заключен только непосредственно с администрацией, так как система тепло- и водоснабжения находится в муниципальной собственности.

МУП «Теплострой», в свою очередь заявило, что договор аренды заключен им правомерно.

Предприятие имеет право владеть, пользоваться и распоряжаться переданным им имуществом, кроме того коммерческая эксплуатация системы с целью получения прибыли и использования ее на нужды предприятия входит в его уставные цели и задачи, а потому требования администрации необоснованно.

Каким правом обладают муниципальные унитарные предприятия на закрепленное за ними имущество?

Какие вещные правомочия входят в состав права, принадлежащего такому предприятию?

Решите дело.

## **Задание 2**

Воинская часть, расположенная на территории г.Казани, по договору с ООО «Корона» сдала ему в аренду помещение для размещения мини - пекарни. Однако, орган, осуществляющий регистрацию сделок с недвижимостью, отказал в регистрации договора, ссылаясь на несоответствие его законодательству. Назовите субъектов и содержание права хозяйственного ведения и оперативного управления имуществом. Законен ли отказ в регистрации договора аренды?

## **Задание 3**

Государственным унитарным предприятием (ГУП) предъявлен иск в суд о признании недействительным распоряжения Минэкономки о передаче корпуса нестандартизированного оборудования, закрепленного в усыновленном порядке за ГУП, в аренду производственному кооперативу (ПК). При рассмотрении спора было установлено, что спорное имущество, находящееся на балансе ГУП, закреплено за ним на праве хозяйственного ведения. Ранее ГУП передавало это имущество на определенный срок в

аренду ОАО. Кроме того, по заключению Министерства промышленности, корпус нестандартизированного оборудования составляет единую технологическую цепь в производственном цикле ГУП, и сдача указанного корпуса в аренду другим лицам нарушит процесс производства экскаваторов. Подлежат ли требования ГУП удовлетворению? Отличаются ли гарантии защиты прав и интересов собственника от гарантий защиты прав и интересов лица, владеющего имуществом на праве хозяйственного ведения?

Используя информацию о конкретном учреждении, заполните табл. 1 об имуществе учреждения, дополнив необходимым количеством строк.

Таблица 1

### Имущество учреждения

Наименование	2017 год	
	Руб.	В процентах
Итого		

### Практическое занятие № 6. Организация управления муниципальной собственностью

1. *Субъекты и уровни управления муниципальной собственностью.*
2. *Организация управления недвижимостью, находящейся в муниципальной собственности, и муниципальным заказом.*
3. *Муниципальные предприятия как объект управления*

#### **Вопросы для подготовки и обсуждения**

1. Что такое муниципальная собственность? В чем ее отличие от иных форм собственности?
2. Из чего состоит муниципальная собственность и в чем ее значение?
3. Какие возможны способы формирования муниципальной собственности?
4. Каковы принципы формирования муниципальной собственности?
5. Что позволяет учитывать критерий значимости при формировании муниципальной собственности?
6. Приведите принципы управления муниципальной собственностью.
7. Какие возможны способы приватизации муниципальной собственности в современных условиях?

8. В чем заключается сущность триады: владение – пользование – распоряжение?

9. Как разместить муниципальный заказ?

10. Какие существуют организационно-правовые формы муниципальных хозяйствующих субъектов?

11. В чем заключаются основные недостатки деятельности муниципальных унитарных предприятий?

12. Какие формы реформирования муниципальных предприятий могут использовать органы местного самоуправления?

13. Каковы особенности управления муниципальными казенными предприятиями?

14. Каковы особенности управления муниципальными учреждениями?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1. Подготовка Концепции реформирования муниципальных предприятий и муниципальных учреждений

#### Цели:

1) проанализировать деятельность муниципальных предприятий (МП) и муниципальных учреждений (МУ) и установить, какие из МП и МУ необходимо реформировать (перевести в новую организационно-правовую форму (ОПФ) или ликвидировать;

2) подготовить и защитить на заседании представительного органа местного самоуправления Концепцию реформирования муниципальных предприятий и муниципальных учреждений.

**Исходные условия:** МО с общей численностью населения 60 тыс. человек, расположено в 30 км от другого МО – крупного города с многоотраслевой промышленной и иной инфраструктурой, развитым финансовым потенциалом

Таблица 2

### Краткое описание муниципальных предприятий и муниципальных учреждений

Наименование муниципальных предприятий и муниципальных учреждений			
МП ЖКХ «Мы можем все»	МП Аптека «Эликсир молодости»	МП Гостиница «Приют странника»	МУ Кинотеатр «Были когда-то и мы ...»
Сферы деятельности			
Текущее обслуживание жилого фонда, тепло-, водо-, электроснабжение, канализование сточных	Продажа медикаментов и медпрепаратов, массажные	Услуги по проживанию, услуги прачечной,	Услуги кино-, видеопроката, проведение культурно-

вод, благоустройство, содержание кладбищ, обслуживание антенного хозяйства	услуги, косметические услуги	парикмахерской, услуги по предоставлению питания (кафе, ресторан, бистро)	массовых мероприятий
<b>Условия получения имущества от органов местного самоуправления</b>			
Хозяйственное ведение	Хозяйственное ведение	Хозяйственное ведение	Оперативное управление
<b>Общая численность, чел. / численность административно-управленческого аппарата, чел.</b>			
290 / 70	18 / 4	60 / 12	10 / 3
<b>Источники финансирования (местный бюджет – МБ в % / иные в %)</b>			
60 / 40	0 / 100	30 / 70	95 / 5
<b>Состояние баланса</b>			
Отрицательный	Положительный	Отрицательный	Отрицательный
Задолженности, млн руб.			
Кредиторская: 30 млн руб. (долги МП за газ) Дебиторская: 25 млн руб. (местный бюджет); 3 млн. руб. (население). Задолженность по зар. плате	Нет	Кредиторская: 1,5 млн руб. (долги МП за коммунальные услуги) Задолженность по зар. плате	Кредиторская: 1,5 млн руб. (долги МП за коммунальные услуги) Задолженность по зар. плате
<b>Состояние рынка в аналогичных отраслях деятельности</b>			
Наличие предприятий иных ОПФ	Имеются коммерческие аптеки	Три ведомственных гостиницы	Культурно-спортивн. комплекс

Таблица 3

### Схема для разработки Концепции реформирования муниципальных предприятий и муниципальных учреждений

Название предприятия	Основной вид деятельности	Предмет ведения (реализуемая функция)	Источники финансирования (соотношение)	Состояние рынка	Возможное решение

## Задание 2. Профессиональный управляющий муниципальной администрации

### Модель управленческой ситуации

В городе состоялись выборы органов местного самоуправления. Избранный на должность главы муниципального образования вместе с группой депутатов разработал стратегию перспективного развития муниципального образования. Концепция защищена на прошедшем

заседании представительного органа местного самоуправления. Советом МО принято соответствующее решение об утверждении Концепции. В нем выделены следующие положения:

- нормативно закреплены направления развития;
- определены меры по обеспечению широкой гласности и поддержке конструктивных сил в муниципальном образовании: общественных организаций, предпринимателей, инициативных граждан;
- утверждена управленческая команда из числа наиболее инициативных и деятельных муниципальных служащих.

Предстоит решить – кто возглавит муниципальную администрацию, какие первые шаги должен сделать профессиональный управляющий в целях эффективной реализации стратегии развития муниципального образования.

Реальный контекст управленческой ситуации

Проблемы налаживания эффективного управления муниципальной администрацией и профессиональной реализации стратегии развития, глава муниципального образования – руководитель прежней администрации обсуждал с различными категориями граждан.

Эти вопросы обсуждались на тематических семинарах и тренингах, проведенных Академией менеджмента и рынка в ряде регионов РФ с целью отработки технологий муниципального управления.

В одном из семинаров в состав команды входили преподаватели-консультанты: юрист, экономист, специалист по государственному и муниципальному управлению из России и преподаватели-консультанты по менеджменту из регионального института администрации г. Лилль; эксперты: мэры городов Франции.

В ходе тренингов в Центральном Федеральном округе и Сибири, вновь назначенные руководители муниципальных администраций проявили повышенный интерес к профессиональной организации муниципальных администраций и технологиям эффективной реализации стратегии развития муниципального образования.

Анализ исследований населения и самих муниципальных служащих свидетельствует о довольно критической оценке результатов деятельности муниципальных органов. Особенно важно, что муниципальные работники считают, что среди основных причин недостаточной эффективности – не только и не столько несовершенство финансовых и правовых механизмов взаимодействия с государственными органами, но, в значительной мере, – управление в самих муниципальных образованиях и работа с кадрами. Муниципальные служащие отмечают, что они могут работать намного более эффективно, если организовать работу рационально, если изменить технологии работы с персоналом.



Среди факторов успеха развития муниципальных образований главы муниципальных образований и муниципальные служащие на второе – третье место ставят – «эффективную систему управления», а на первое – личные качества глав муниципальных образований, что также имеет прямое отношение к системе управления.

Экспертный анализ деятельности большинства работников муниципальных администраций показал, что в основе ее лежат устаревшие взгляды на управление. Существующие функции, структуры и методы работы муниципальных администраций не способствуют качественной реализации стратегических задач развития муниципальных образований.

### **КТО может стать профессиональным управляющим муниципальной администрации?**

Глава муниципального образования и депутаты для профессиональной реализации стратегии развития муниципального образования должны решить этот основной вопрос.

#### **ВАРИАНТЫ**

1. Глава муниципального образования возглавляет администрацию. Далее: получает необходимое управленческое образование, анализирует опыт профессионального управления администрацией, проходит специальный управленческий тренинг.

2. В процессе работы над отражающей интересы населения стратегией может быть достигнут еще один, очень важный результат, — выявится лидер, который сможет возглавить оперативную работу по реализации стратегии. Глава муниципального образования и депутаты могут предложить ему стать профессиональным управляющим муниципальной администрации по контракту.

3. Выборный орган местного самоуправления объявляет конкурс и по его результатам нанимает профессионального управляющего по контракту для реализации стратегии развития муниципального образования.

После назначения профессионального управляющего муниципальной администрации ему предстоит решить: какие первые шаги предпринять для эффективной организации работы администрации.

### **Какими должны быть первые шаги профессионального управляющего?**

#### **Вопросы и задания**

1. Какой вариант замещения должности профессионального управляющего муниципальной администрации является более реальным и эффективным? Приведите ваши аргументы.
2. Определите содержание первых шагов профессионального

управляющего муниципальной администрацией по реализации стратегического плана развития муниципального образования.

3. Как подобрать профессиональные кадры для муниципальной администрации с целью эффективной реализации стратегического плана развития муниципального образования? Определите наиболее эффективную кадровую технологию.

### Оценка работы в группах

Таблица 4

#### Анализ вариантов подбора кандидатов на должность профессионального управляющего муниципальной администрацией

№	Вариант подбора кандидатов на должность профессионального управляющего муниципальной администрацией	Сильные стороны	Слабые стороны	Оценка экспертов
1.				
2.				
3.				

Таблица 5

#### Анализ предложенных группой первых шагов по организации профессиональной работы муниципальной администрации

№	Первые шаги по организации профессиональной работы муниципальной администрации	Аргументы в пользу эффективности данного шага	Весовой коэффициент оценки аргументов (в баллах)
1.			
2.			
3.			
4.			

### Практическое занятие № 7. Организация управления местными финансами

1. Местные (муниципальные) финансы и местный бюджет: определение понятия, состав, принципы и источники формирования.
2. Этапы, формы финансового планирования в муниципальном образовании.
3. Муниципальные финансовые учреждения (статус, компетенция).

#### Вопросы для подготовки и обсуждения

1. Что такое местный бюджет?
2. Какие доходы Федеральный закон от 6 октября 2003 г. «Об общих

принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ст. 55) относит к собственным доходам местных бюджетов?

3. Какие фонды могут создаваться в целях финансовой поддержки поселений?

4. Из каких разделов состоит расходная часть местного бюджета?

5. Каковы функции современного местного бюджета?

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1. Где быть Наукограду?**

В определении понятия «наукоград» сложился определенный стереотип. При упоминании российских наукоградов подразумевают, прежде всего, такие города, как Арзамас, Обнинск, Дубна, Протвино. В них сосредоточены академические и отраслевые НИИ, значительный научный потенциал.

Например, город Обнинск сформировался как город науки, выполняющий целевые научно-технические государственные программы, обеспечивающие мировой приоритет страны в фундаментальных областях ядерной физики, в сфере использования атомной энергии для укрепления обороноспособности страны, а также ее использования в мирных целях. В Обнинске 12 научно-исследовательских институтов. Среди ученых г.Обнинска 200 докторов и 1200 кандидатов наук. Около сорока малых городов России могут по таким же признакам претендовать на статус наукограда.

Различают наукограды научного, научно – производственного и научно–производственно–образовательного типов. Отнесение наукограда к тому или иному типу определяется наличием на его территории соответствующих научных, производственных или образовательных комплексов, отвечающих приведенным критериям.

В системе Минатома России имеются города, относящиеся ко всем трем названным типам. Например, города Саров и Снежинск, являющиеся Федеральными ядерными центрами, – это, прежде всего, города фундаментальной науки. Железногорск и Лесной – типичные производственные комплексы. Озерск, Северск, Новоуральск – это города, которые можно отнести к городам научно-производственно – образовательного типа. В них не только сосредоточены промышленные производства, базирующиеся на наукоемких технологиях, но и ведутся прикладные научные исследования. Здесь открыта подготовка специалистов с высшим профессиональным образованием и научных кадров высшей квалификации.

## Характеристика города Северск

За 50 лет своего существования город Северск сформировался как центр Российской ядерной науки и техники, обеспечивающий мировой приоритет страны в этой области и выполняющий целевые государственные программы в сфере поддержания и укрепления обороноспособности России. Здесь производится ядерное топливо для атомных электростанций энергетического комплекса страны и стран СНГ, а также стран дальнего зарубежья. В Северске проживает около 120 тыс. человек. Ядром города являются: базовое предприятие – Сибирский химический комбинат (СХК), научно-образовательный комплекс и система управления городом.

Сибирский химический комбинат включает в себя 9 заводов и научно-исследовательский и конструкторский институт (НИКИ). За 50 лет работы СХК накопил большой научный и промышленный опыт производства и переработки материалов по полному ядерному топливному циклу. Ряд наукоемких (высоких) технологий, осуществленных на СХК, ранее не использовался в мировой практике. В течение создания и последующего освоения производства защищено 8 докторских и 137 кандидатских диссертаций. В настоящее время здесь работают 3 доктора и 54 кандидата наук.

Успешно развивается несколько направлений Российской науки. Правовая защита пакета созданных на СХК технических решений обеспечена более чем 1300 патентами и авторскими свидетельствами.

Ученые и специалисты СХК решают одну из важных задач развития человечества – конверсию оружейных урана и плутония в энергетические. Создан и расширяется комплекс технологий переработки урана. Разрабатывается пакет технологий переработки плутония в ядерное топливо, в том числе производства плутониевого топлива для международного проекта высокотемпературного газового реактора.

СХК прочно удерживает лидерство по фторидным технологиям. На их основе создано производство сплавов и высокоэнергетических магнитов мощностью. Совместно с учеными Северского технологического института решается задача создания новой отрасли промышленности – производство редкоземельных элементов и изделий из них на базе местного естественного и вторичного сырья. Для России эта задача особенно актуальна, так как с распадом СССР страна осталась без промышленно освоенных источников сырья редкоземельных элементов.

Здесь создана промышленная плазмохимическая технология получения различных оксидов и композиций, которая служит сырьем для получения пьезокерамики.

Творческое сотрудничество с Институтом физики прочности и Материаловедения СО РАН и НИИ высоких напряжений ТПУ позволило

создать производство новых металлических порошков, что служит основой для развития целого ряда высоких технологий.

Северский государственный технологический институт и промышленный колледж представляют собой единый научно – образовательный комплекс, в котором решаются вопросы подготовки кадров средней и высшей квалификации для Сибирского химического комбината и города. Этим вузом выпущено около семи тыс. специалистов.

Обучение студентов и выполнение научных исследований ведут 11 докторов наук и 30 кандидатов наук.

Научные исследования в СГТИ проводятся по различным направлениям, связанным с основными технологиями СХК. Технические решения защищены 152 авторскими свидетельствами и патентами.

В научно-производственный комплекс города входят Томский государственный проектно-исследовательский институт (ТГПИИ), Сибирский филиал Российского НИИ неорганических материалов им. А.А. Бочвара (СФ ГНЦ РФ ВНИИНМ), Северский научно-технологический парк (СЕНАТЕП). В научно-производственном комплексе ЗАТО «Северск» работают 13 докторов, 120 кандидатов наук и более 25 тысяч квалифицированных специалистов.

Научный потенциал города имеет прочную техническую поддержку, позволяющую осваивать любые наукоемкие технологии. Здесь создана развитая строительно-промышленная база, монтажные и электромонтажные предприятия.

Отличительной особенностью Северска от других ЗАТО является его близость к крупному научному и образовательному центру – городу Томску, который является крупным научным и образовательным центром России. ЗАТО «Северск» и город Томск имеют прочные связи, большинство научных и технических специалистов, работающих в Северске, являются выпускниками вузов г. Томска.

### **Характеристика города Снежинск**

В городе Снежинске проживает около 50 тыс. человек. В 1954 году здесь был создан Всесоюзный научно-исследовательский институт технической физики – один из крупнейших научных комплексов, осуществляющих теоретические и прикладные исследования, который занимался разработкой мощных ядерных боеприпасов. Численность персонала градообразующего предприятия города в 2000 году 9.5 тысяч человек, т.е. 19.6% от численности жителей города. Этот комплекс служит научно-технической базой формирования города.

Снежинск может выступать в качестве генератора и исполнителя новых научных направлений и инновационных идей, формировать и развивать высокопрофессиональные образовательные системы. В

социальной инфраструктуре г. Снежинска: 4 института, Снежинский политехнический колледж, 11 общеобразовательных школ и т.д.

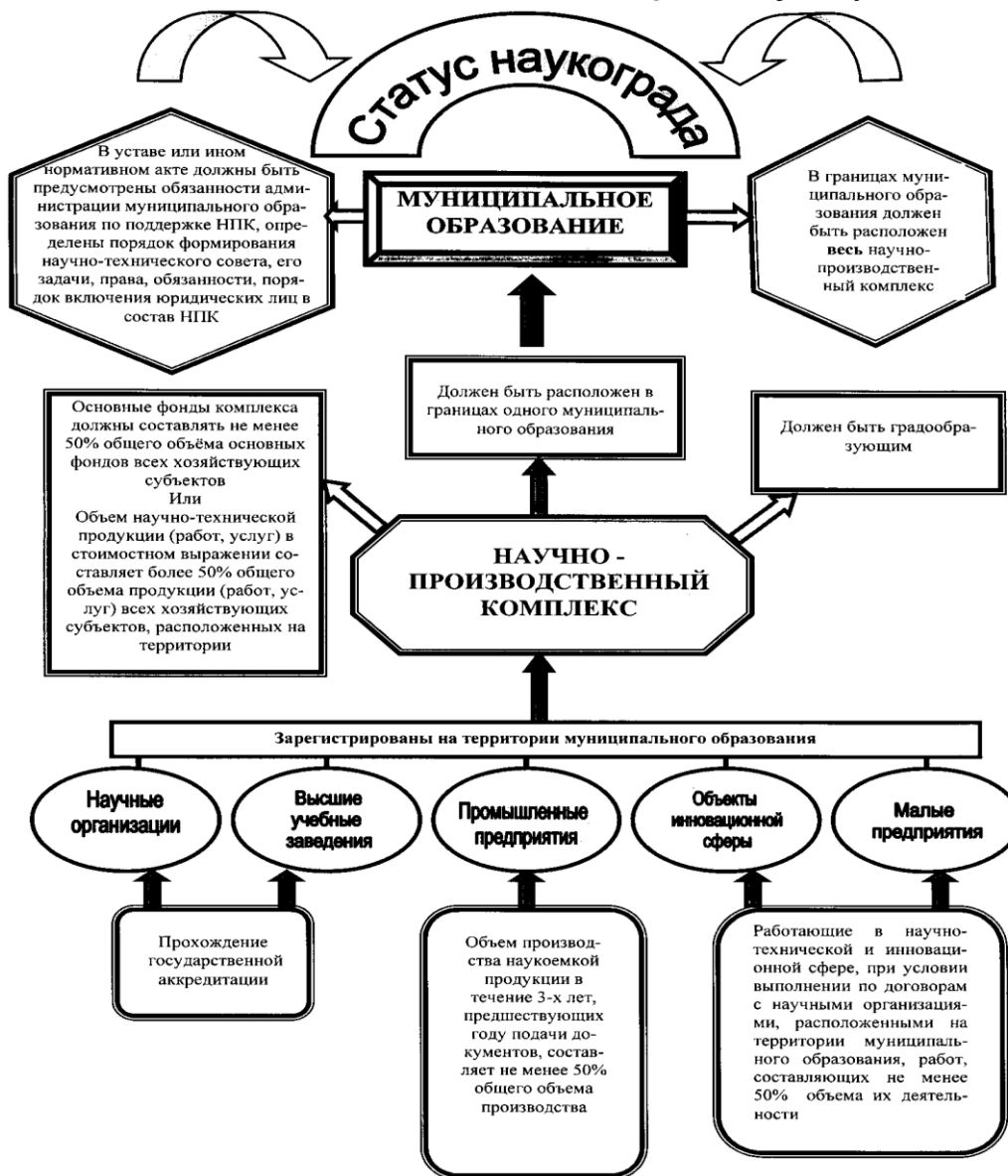


Рис. 1. Критерии присвоения статуса Наукограда

В августе 2011 года создан Снежинский государственный физико-технический институт (СФТИ) со статусом самостоятельного вуза. В институте обучаются 856 студентов. Выпускники СФТИ трудоустраиваются, главным образом, в Российском федеральном ядерном центре – Всероссийском научно-исследовательском институте технической физики (РФЯЦ-ВНИИТФ), а также на других предприятиях, в организациях и учреждениях г. Снежинска. За все годы институтом выпущено более 3200 инженеров. Многие из них со временем выросли в крупных руководителей науки и производства.

В состав СФТИ входят кафедры и Снежинский политехнический

колледж. Численность профессорско-преподавательского состава – 62 человека, с ученой степенью – 45 человек, 14 из которых имеют ученую степень доктора наук. Ежегодно объявляется набор студентов по 7 специальностям.

На протяжении длительного времени международное сотрудничество СФТИ сдерживалось спецификой расположения института и направлениями деятельности базового предприятия РФЯЦ-ВНИИТФ. Международные контакты начали осуществляться с 1994 года. Теперь Институт начал принимать участие в программах сотрудничества с зарубежными фирмами и рядом университетов России.

Проводятся работы по реализации проекта телекоммуникационного медицинского консультирования и обслуживания населения г.Снежинска совместно с Калифорнийским университетом.

### **Задание для слушателей**

1. Изучив действующее законодательство, провести изучение и сравнительный анализ предложенных в ситуации материалов.
2. Сделать вывод-обоснование о возможности создания Наукограда на базе одного из ЗАТО.
3. Предложите возможные варианты развития событий в ЗАТО Северск.

### **Задание 2. Методика разработки концепции стратегии муниципального образования**

Методика разработки концепции стратегии муниципального образования подготовлена с учетом опыта проведения семинаров-практикумов для преподавателей и консультантов региональных учебно-деловых центров в 2000–2002 годах и опыта консультирования автора по проблемам стратегического планирования развития муниципальных образований.

#### **Для чего нужен стратегический план?**

Разработка стратегических планов социально-экономического развития муниципальных образований в Российской Федерации стала актуальной проблемой муниципального управления. Отсутствие четких ориентиров развития на макроуровне на фоне экономических и социальных трудностей создает опасность потери своей путеводной звезды на уровне территориальных образований. Как следствие этого, недостаточное использование ресурсного потенциала и разрушение социальной инфраструктуры в регионе и муниципальных образованиях.

Традиционный для России подход к организации местного самоуправления только «сверху», через жесткие директивные задания социально-экономического развития территории, себя уже исчерпал.

Переход к многоукладной экономике, изменение содержания

местного самоуправления в связи с принятием в 1995 году Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», заключающегося в самостоятельном, под свою ответственность, решении населением соответствующей территории местных вопросов, стали основанием для самостоятельной разработки и реализации муниципальной стратегии.

Сегодня подотчетные населению органы местного самоуправления получили право формулировать долгосрочные и среднесрочные цели местного развития и определять способы их достижения.

Это дает возможность включать наиболее активные слои населения в решение местных проблем, что порождает у людей принципиально новую мотивацию к развитию местного хозяйства, использованию природных, интеллектуальных, управленческих и других ресурсов. При этом открывается и возможность преодолеть сложившийся стереотип о социальной защите людей, проживающих в местном сообществе, только как об оказании материальной и денежной помощи из Центра. Само население должно включиться в активное зарабатывание средств на свои социальные нужды, в создание современной социальной инфраструктуры, достойной окружающей среды через создание и развитие рыночных отношений. И долгосрочным ориентиром в этой созидательной деятельности должны стать стратегические планы социально-экономического развития муниципальных образований.

Процессы развития стратегического местного самоуправления идут во всем мире. Растет роль организующих способностей местных властей, объединяющих различные субъекты экономики с различными интересами на территории муниципального образования для достижения поставленных целей.

Движущей силой стратегического планирования в европейских городах стало обострение межрегиональной конкуренции в конце 80-х годов. Именно тогда выявилась необходимость во внутригородских интеграционных процессах на пути к достижению целей развития территории на основе творчества, инициативы и предприимчивости.

Лидерство завоевывают города, развивающиеся на основе так называемых «предпринимательских стратегий»: Мюнхен, Бранденбург, Дортмунд, Штуттгарт (Германия), Антверпен (Бельгия), Роттердам (Нидерланды), Бирмингем (Англия), Барселона (Испания) и др.

В России крупномасштабные работы в области стратегического муниципального развития проводятся в Санкт-Петербурге. Здесь впервые в стране разработан Стратегический план развития Санкт-Петербурга, созданный коллективом более трехсот городских организаций, заинтересованных в его выполнении. Это документ общественного согласия, и является документом европейского уровня. К настоящему



времени стратегические муниципальные планы разработаны в таких городах, как Нижний Новгород, Тольятти, Ярославль, Гатчина, Дзержинск, Череповец и др.

### **Постановка задачи**

На базе приведенных в левой части таблицы примеров, взятых из реальных стратегических планов муниципальных образований, сформулируйте: уникальность вашего муниципального образования; основные проблемы, характерные для вашего города и района. Выделите наиболее сильные стороны муниципального образования с позиции его исторического развития, географического положения и природных условий, демографического потенциала и рынка труда, экологической обстановки, развития инженерной инфраструктуры и обеспеченности населения жильем. Проведите SWOT-анализ, по итогам которого сформулируйте и обоснуйте миссию своего муниципального образования.

Участникам семинара-практикума предлагается все ключевые проблемы разбить на группы, и определить для каждой группы проблем возможные стратегические направления и программы, способствующие их решению.

*Используйте в данной работе материалы, расположенные в левой части подготовленной к заданию табл. 6.*

Результатом работы в ходе практикума должна стать концепция стратегии муниципального образования. Данный документ составляется в произвольной форме. Однако рекомендуется включить в него выработанные по предложенной методике разделы.

1. **Общая характеристика муниципального образования.**
2. **Ключевые проблемы муниципального образования.**
3. **SWOT-анализ.**
4. **Предварительная формулировка миссии и ее обоснование.**

Таблица 6

Стратегические направления развития и основные программы, их реализующие (пример)

<p><b>Уникальность МО г. «Х»:</b> уникальность МО г. «Х» проявляется в том, что МО фактически является транспортным узлом, связывающим центральные регионы России с ее южными территориями. По территории МО на протяжении 130 км проходят автомобильные дороги федерального значения «Москва-Дон», «Москва-Волгоград», «Калуга – Тула – Рязань», а также железнодорожная магистраль юго-восточного направления «Москва-Донбасс».</p> <p><b>Уникальность МО г. «У»:</b> уникальностью МО г. «У» является то, что город «У» и район объединены в одно</p>	<p><b>Наша уникальность</b></p>
<p>муниципальное образование. Город «У» - один из древнейших населенных пунктов. Он расположен в краю озер, лесов, открытых равнин, чередующихся с поросшими хвойными лесами и возвышенностями. Недалеко от города берет свое начало Волга. Город внесен в число исторических городов России и является центром туризма</p>	
<p><b>1. Ключевые проблемы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нехватка бюджетных средств.</li> <li>2. Слабая инвестиционная привлекательность МО.</li> <li>3. Отсутствие эффективных программ, поддерживающих малое предпринимательство и, как</li> </ol>	<p><b>1. Наши ключевые проблемы</b></p>

<p>следствие, малая доля в бюджете МО налоговых поступлений от предприятий малого и среднего бизнеса.</p> <p>4. Безработица, отсутствие пакетных инвестиций в конкретное предприятие МО, слабое финансирование сельскохозяйственного производства и переработки.</p> <p>5. Сложности, возникающие в связи с реструктуризацией предприятий среднего и крупного бизнеса в МО.</p> <p>6. Слабая подготовленность предприятий, работающих в МО, к функционированию в условиях современной рыночной экономики.</p> <p>7. Проблемы, связанные с жилищно-коммунальным хозяйством МО, тепло- и энергоснабжением.</p> <p>8. Экологические проблемы.</p> <p>9. Проблемы поддержания в надлежащем состоянии дорожной сети и транспорта МО.</p> <p>10. Слабое развитие городского сообщества, общественных организаций. Слабое участие жителей МО в планировании и мероприятиях, проводимых администрацией МО.</p> <p>11. Слабое обеспечение школ, других образовательных и культурных учреждений современной оргтехникой.</p> <p>12. Слабое развитие досуговой сферы МО.</p> <p>13. Проблемы, возникающие в здравоохранении.</p>	
<p><b>2. Сильные внутренние стороны и внешние возможности МО г. «Х»:</b></p> <p><b>А. С позиции исторического развития:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пограничное, вплоть до XVIII века, расположение «государева города», естественно защищенного со всех сторон и мощно укрепленного мастерами-градодельцами, позволившее сохранить до наших дней свой исторический облик;</li> <li>- развитие торгового дела в XVIII-XIX вв. и превращение города в торгово-перевалочный пункт между Москвой и ее вотчинами;</li> <li>- развитие в конце XIX – начале XX вв. сельского хозяйства и усиление МО г. «Х» как сырьевого источника для развития экономики близлежащих промышленных центров.</li> </ul> <p><b>Б. С позиции географического положения и природных условий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- близость к центру страны, г. Москве, областному центру и развивающемуся промышленному городу «Z», что и определяет в наибольшей степени развитие МО г. «Х» в настоящее время;</li> <li>- обеспеченность транспортным сообщением – автодорогами федерального значения «Москва-Дон», «Москва-Волгоград», «Калуга-Тула-Рязань», территориального назначения и железнодорожной магистралью «Москва-Донбасс»;</li> <li>- привлекательное сочетание на небольших территориях водных и лесных массивов;</li> <li>- неконцентрированная заселенность сельской местности;</li> <li>- наличие залежей полезных ископаемых: щебня, глины, известняка, песка, минеральной воды и др.;</li> <li>- наличие участков, доступных для инвестирования;</li> <li>- большие свободные территории для отдыха дачников и туристов.</li> </ul> <p><b>В. С позиции демографического потенциала и рынка труда</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие потенциально свободной рабочей силы, в том числе за счет высвобожденных с предприятий в результате реструктуризации работников и мигрантов из других регионов РФ;</li> <li>- стремление жителей МО г. «Х» дать образование своим детям, используя любые возможности;</li> <li>- рост заявленной потребности в работниках предприятиями и организациями на протяжении последних двух лет.</li> </ul> <p><b>Г. С позиции экологической обстановки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на территории района нет вредных или экологически неблагоприятных предприятий;</li> <li>- радиационная обстановка в норме.</li> </ul> <p><b>Д. С позиций развития инженерной инфраструктуры и обеспеченности жильем:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие всех элементов, постоянная напряженная работа администрации по реконструкции муниципальных инженерных коммуникаций;</li> <li>- относительно высокий уровень обеспеченности населения жильем;</li> <li>- повышение благополучия населения МО г. «Х»;</li> <li>- улучшение благоустройства МО г. «Х»;</li> <li>- усиление активизации «точек роста» МО г. «Х».</li> </ul> <p><b>Сильные внутренние стороны и внешние возможности МО г. «У»:</b></p> <p><b>Внешние возможности развития МО:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выгодное транспортно-географическое положение. Близость к крупным городам Центрального района России. Высокая привлекательность города для туристов.</li> <li>- Хорошее взаимодействие с областной администрацией, федеральными министерствами и ведомствами.</li> <li>- Наличие федеральной программы социально-экономического развития МО г. «У».</li> <li>- Возвращение району озера «Z» статуса курорта федерального значения позволит рассчитывать на выделение средств из федерального бюджета, которые можно будет</li> </ul>	<p><b>2. Наши сильные внутренние стороны и внешние возможности</b></p>

<p>направить на развитие инфраструктуры. Муниципальный бюджет будет пополняться также за счет курортных целевых сборов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлечение внешних инвестиций в промышленный сектор и инфраструктуру позволит сократить технологическое отставание от основных конкурентов, провести реконструкцию и перепрофилирование промышленных предприятий на экологически чистые и безотходные технологии, повысить конкурентоспособность местных производителей.</li> <li>- Принятие либерального земельного законодательства даст возможность сельскохозяйственной кооперации и фермерам получать кредиты под залог земельных участков. Следствием этого будет увеличение оборотных средств у сельскохозяйственных производителей и повышение эффективности функционирования агропромышленного комплекса на основе его интенсификации.</li> </ul> <p><b>Внутренние возможности развития МО:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие природных и материальных ресурсов и предпосылок для ускоренного развития санаторно-курортного комплекса (минеральные воды, лечебные грязи, озеро «Z»).</li> <li>- Относительно высокий уровень диверсификации экономики МО (развитый промышленный сектор, предприятия пищевого, лесного комплекса, малый и средний бизнес).</li> <li>- Производство экологически чистых продуктов лечебного, диетического и детского питания, лекарственных средств природного происхождения (промышленная фасовка лечебных трав, производство фиточаев, лечебных препаратов, коктейлей) позволит увеличить поступления в бюджет МО, повысит занятость населения. Распространение фитопродукции в больницах, дошкольных учреждениях и школах позволит снизить уровень заболеваемости населения.</li> <li>- Организация в МО центра управления, координации и статистики туристической индустрии на озере «Z» позволит увеличить поток туристов, оперативно выявлять новые инвестиционно-привлекательные направления развития туризма.</li> </ul> <p><b>Внешние угрозы развития МО:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост цен на сжиженный газ и электроэнергию. Усиление давления со стороны поставщиков энергоресурсов. Замораживание из-за отсутствия средств, проекта газификации МО.</li> <li>- Наличие противоречий между разными уровнями законодательства, особенно в сфере бюджетного регулирования и межбюджетных отношений.</li> <li>- Потеря статуса курорта федерального значения (озеро «Z») привела к сокращению доходной части бюджета (курортные сборы).</li> <li>- Неорганизованный туризм причиняет большой ущерб окружающей среде.</li> </ul> <p><b>Внутренние угрозы развития МО:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Относительно низкий уровень оплаты труда приводит к вынужденной миграции населения, прежде всего, молодежи.</li> <li>- Хронический дефицит бюджета. Высокие расходы по содержанию, обслуживанию и реформированию социальной инфраструктуры, находящейся на балансе муниципалитета.</li> <li>- Рост безработицы, недостаток квалифицированных кадров.</li> <li>- Налогооблагаемая база муниципального бюджета заметно уменьшилась за счет использования толлинговых схем крупнейшим предприятием МО (ЗАО «Кожевнинский завод»).</li> <li>- Отсутствие условий для привлечения инвестиций: отсутствует инвестиционная карта МО, нет деятельных специалистов в данной области.</li> <li>- Отсутствие необходимой инфраструктуры, обеспечивающей развитие туристического комплекса</li> </ul>	
<p><b>3. Формулировка миссии и ее обоснование:</b></p> <p>1. Миссия МО г. «Х» заключается в создании условий для успешной самореализации жителей и стабильного улучшения качества их жизни на основе стратегического развития МО г. «Х» как межрегионального центра по обслуживанию транзитных товарных потоков и переработке сельскохозяйственной продукции.</p> <p>2. Миссия МО г. «У» заключается в достижении уровня, при котором за счет собственных ресурсов МО сможет обеспечить качественную реализацию своих основных функций, а именно: создание благоприятной среды обитания, повышение уровня жизни населения, восстановление исторического и культурного облика города, а также и собственное поступательное развитие.</p> <p>3. Миссия МО г. «Z» заключается в обеспечении города необходимыми условиями для проживания жителей, развития государственного (муниципального) и альтернативного секторов экономики, а также в проведении планомерной работы по укреплению экономического, культурно-исторического потенциала и повышению инвестиционной привлекательности территории</p>	<p><b>3. Наша миссия и ее обоснование</b></p>

### Программа стратегического направления МО

Проблема МО г. «Х»	Стратегическое направление, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли аналогичная проблема в нашем МО. Сформулируйте ее	Сформулируйте стратегическое направление, решающее данную проблему	Возможные программы для реализации данного стратегического направления
<p>Нехватка бюджетных средств. Слабая инвестиционная привлекательность МО. Отсутствие эффективных программ, поддерживающих малое предпринимательство и, как следствие, малая доля в бюджете МО налоговых поступлений от предприятий</p>	<p>1. Создание благоприятного хозяйственного климата для развития малого и среднего бизнеса. Привлечение инвестиций в экономику МО г. «Х»</p>	<p>I. Разработка действенных механизмов по привлечению инвестиций в экономику района.</p> <p>1.1. Изучение опыта других МО по привлечению инвестиций в экономику. Проведение круглого стола по обобщению опыта.</p> <p>1.2. Исследование проблем МО, препятствующих привлечению инвестиций.</p> <p>1.3. Разработка структуры муниц. программы привлечения инвестиций в МО г. «Х».</p> <p>II. Создание необходимой для привлечения инвестиций инфраструктуры.</p> <p>2.1. Создание Совета по инвестициям при главе МО.</p> <p>2.2. Разработка программы градостроительства и архитектуры (общая часть).</p> <p>2.3. Проведение дней инвестора.</p> <p>2.4. Изыскание возможностей для инвестирования МО через арендные и др. механизмы муниц. учреждений.</p> <p>2.5. Разработка программы «Коммуникации МО г. «Х». Объекты жизнеобеспечения».</p>			

Проблема МО г. «Х»	Стратегическое направление, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли аналогичная проблема в нашем МО. Сформулируйте ее	Сформулируйте стратегическое направление, решающее данную проблему	Возможные программы для реализации данного стратегического направления
малого и среднего бизнеса.		<p>III. Увеличение масштабов развития малого и среднего бизнеса.</p> <p>3.1. Разработка структуры муниципальной программы поддержки предпринимательства в МО.</p> <p>3.2. Обсуждение структуры программы муниц. поддержки предпринимательства с предпринимателями.</p> <p>3.3. Работы по созданию на базе Бизнес-центра и Бизнес-инкубатора.</p> <p>3.4. Проведение телекоммуникационных линий и Интернета.</p> <p>3.5. Закупка компьютерной и орг. техники.</p> <p>3.6. Обучение основам бизнеса.</p> <p>3.7. Организация Ассоциации предпринимателей МО.</p> <p>3.8. Разработка бизнес-плана Бизнес-центра и Бизнес-инкубатора</p>			
Безработица, отсутствие пакетных инвестиций в конкретное предприятие МО, слабое	2. Создание многопрофильной системы производства на основе использования конкурентных преимуществ МО г. «Х»	<p>I. Развитие действующих производств.</p> <p>1.1. Поддержка реализации проекта по развитию предприятий «N» и «D».</p> <p>1.2. Поддержка реализации проекта по расширению производства в ООО «Z».</p> <p>1.3. Поддержка реализации проекта по развитию агрофирмы «W».</p>			

Проблема МО г. «Х»	Стратегическое направление, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли аналогичная проблема в нашем МО. Сформулируйте ее	Сформулируйте стратегическое направление, решающее данную проблему	Возможные программы для реализации данного стратегического направления
<p>финансирование сельскохозяйственного производства и переработки. Сложности, возникающие в связи с реструктуризацией предприятий среднего и крупного бизнеса в МО. Слабая подготовленность предприятий, работающих в МО, к функционированию в условиях современной</p>		<p>II. Создание новых производств в межрегиональном обслуживании транзитных товарных потоков.</p> <p>2.1. Поддержка проекта «Создание производственного придорожного комплекса» (выделение земельного участка).</p> <p>2.2. Поддержка проекта «Создание газовой заправки» (выделение земельного участка).</p> <p>2.3. Поддержка проекта «Комплексное техобслуживание автомобилей» (выделение земельного участка, подключение к городскому коммунальному хозяйству).</p> <p>III. Создание новых производств в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции.</p> <p>3.1. Поддержка проекта «Создание частной мясомолочной фермы на базе развития растениеводства» (поддержка гос. кредитами)</p>			

Пробле- ма МО г. «Х»	Стратеги- ческое направле- ние, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли анало- гичная проб- лема в нашем МО. Сформу- лируйте ее	Сформу- лируйте strate- гичес- кое направ- ление, решаю- щее данную пробле- му	Возмож- ные про- грам- мы для реали- зации данного strate- гическо- го направ- ления
рыночной эконо- мики					
Пробле- мы, связан- ные с жилищно- комму- нальным хозяйст- вом МО, тепло- и энерго- снабжение- нием. Экологи- ческие проблемы. Проблемы поддер- жания в надлежа- щем состоянии дорожной сети и транспорта МО	3. Обеспе- чение высокого качества региональной среды проживания.	<p>I. Развитие системы жилищно-коммунального обслуживания населения.</p> <p>1.1. Разработка целевой программы развития ЖКХ (структура программы).</p> <p>1.2. Упорядочение тарифов на жилищно-коммунальные услуги (дифференциация групп потребителей).</p> <p>II. Развитие дорожной сети и городского транспорта.</p> <p>2.1. Строительство и ремонт дорог.</p> <p>2.2. Расширение услуг по автотранспортному обслуживанию населения (виды услуг).</p> <p>III. Развитие инженерной инфраструктуры.</p> <p>3.1. Создание аварийно-диспетчерской службы.</p> <p>3.2. Поиск инвестиций по проекту обеспечения устойчивого электроснабжения.</p> <p>IV. Улучшение состояния окружающей среды.</p> <p>Организация закупки в торговых точках картона и бумаги</p>			

Проблема МО г. «Х»	Стратегическое направление, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли аналогичная проблема в нашем МО. Сформулируйте ее	Сформулируйте стратегическое направление, решающее данную проблему	Возможные программы для реализации данного стратегического направления
<p>1. Слабое развитие городского сообщества, общественных организаций. Слабое участие жителей МО в планировании и мероприятиях, проводимых администрацией МО.</p> <p>2. Слабое обеспечение школ, других образовательных и культурных учреждений</p>	<p>4. Развитие городского сообщества на основе становления гражданского самосознания граждан, эффективной социальной поддержки современной системы управления муниципальным образованием, организация досуга и образования</p>	<p>I. Сохранение и укрепление физического и психического здоровья населения, обеспечение роста продолжительности жизни</p> <p>1.1. Разработка бизнес-плана центра профилактики наркомании.</p> <p>1.2. Разработка бизнес-плана физкультурно-оздоровительного комплекса «Здоровье».</p> <p>1.3. Разработка бизнес-плана антикризисного центра – дома «Душа человека».</p> <p>II. Развитие системы социальной защиты населения.</p> <p>2.1. Выделение помещения для социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних детей.</p> <p>2.2. Подбор кадров для реабилитационного центра.</p> <p>2.3. Разработка бизнес-плана трудового воспитания подростков из многодетных и неполноценных семей.</p> <p>III. Развитие образовательной сферы.</p> <p>3.1. Разработка бизнес-плана создания базовых ОУ.</p> <p>3.2. Разработка проекта оснащения школ техническими средствами обучения.</p>			



Проблема МО г. «Х»	Стратегическое направление, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли аналогичная проблема в нашем МО. Сформулируйте ее	Сформулируйте стратегическое направление, решающее данную проблему	Возможные программы для реализации данного стратегического направления
<p>современной оргтехникой</p> <p>3. Слабое развитие досуговой сферы МО.</p> <p>4. Проблемы, возникающие в здравоохранении</p>		<p>IV. Развитие досуговой сферы.</p> <p>4.1. Разработка плана восстановления старого городского парка.</p> <p>4.2. Создание благотворительного фонда на восстановление старого городского парка</p> <p>4.3. Разработка проекта создания досуговых центров на базе библиотек.</p> <p>V. Совершенствование системы бюджетного финансирования социальных объектов.</p> <p>5.1. Разработка алгоритма управления МО</p> <p>5.2. Инвентаризация социальных льгот</p>			
<p>1. Проблема активизации рынков отдыха, оздоровления и туризма</p> <p>2. Проблема формирования курортных зон в МО</p>	<p>5. Создание благоприятных условий в МО для развития индустрии отдыха, туризма, оздоровления</p>	<p>1.1. Изучение проблем предпр. отдыха.</p> <p>1.2. Созд. адм. условий для развития рынка.</p> <p>1.3. Принятие программы (культура, оздоровление, туризм).</p> <p>2.1. Проблема курортных сборов.</p> <p>2.2. Коммуникации.</p> <p>2.3. Оценка ресурсов, включая землю.</p> <p>3.1. Пресса.</p> <p>3.2. ТВ, радио, Интернет.</p> <p>3.3. Местное сообщество.</p>			

Пробле- ма МО г. «Х»	Стратеги- ческое направле- ние, решающее данную проблему	Программы данного стратегического направления	Есть ли анало- гичная проб- лема в нашем МО. Сформу- лируйте ее	Сформу- лируйте strate- гичес- кое направ- ление, решаю- щее данную пробле- му	Возмож- ные про- грам- мы для реали- зации данного strate- гическо- го направ- ления
3. Созда- ние имиджа МО как здрав- ницы 4.Пробле- мы, возника- ющие в здраво- охра- нении					

Студентам предлагается все ключевые проблемы разбить на группы и определить для каждой группы проблем возможные стратегические направления и программы, способствующие их решению.

Используйте в данной работе материалы, расположенные в левой части подготовленной к таблице.

Результатом работы должна стать концепция стратегии муниципального образования. Данный документ составляется в произвольной форме. Однако рекомендуется включить в него выработанные по предложенной методике разделы:

5. *Общая характеристика муниципального образования.*
6. *Ключевые проблемы муниципального образования.*
7. *SWOT-анализ.*
8. *Предварительная формулировка миссии и ее обоснование.*
9. *Стратегические направления развития и основные программы, их реализующие.*

### **Практическое занятие № 8. Финансы государственных и муниципальных предприятий и учреждений**

1. *Финансовые документы унитарных предприятий и учреждений.*

2. *Источники финансирования деятельности унитарных предприятий и учреждений.*
3. *Субсидирование деятельности.*
4. *Бюджетные инвестиции.*
5. *Приносящая доход деятельность.*
6. *Ценообразование.*
7. *Налогообложение.*
8. *Заемные средства.*

### ***Вопросы для подготовки и обсуждения***

1. Возможно ли кредитование унитарных предприятий и учреждений?
2. Перечислите источники финансирования деятельности унитарных предприятий.
3. Источники финансирования деятельности государственных и муниципальных и частных учреждений: общее и различия.
4. Какие субсидии могут быть предоставлены учреждениям?
5. На какие цели могут предоставляться целевые субсидии?
6. Можно ли заключать договоры займа унитарным предприятиям и учреждениям?
7. Расскажите о налогообложении унитарных предприятий.
8. Перечислите основные налоги, уплачиваемые государственными и муниципальными учреждениями.
9. Расскажите о возможности применения упрощенной системы налогообложения ГИМ ПиУ.
10. Расскажите об особенностях осуществления кассовых операций ГИМ ПиУ.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1**

В соответствии с договором ОАО «Энерго» осуществляло подачу больнице тепловой и горячей воды. В период с июля по апрель больница не оплачивала теплоэнергию, ссылаясь на отсутствие денежных средств.

Согласно уставу, больница является учреждением, созданным областной администрацией и наделенным ею имуществом на праве оперативного управления.

В связи с неоплатой услуг по потреблению тепловой энергии ОАО «Энерго» предъявило иск в арбитражный суд к учреждению здравоохранения о взыскании суммы задолженности за теплоэнергию и пеню за просрочку платежа.

Решите дело по существу.

## **Задание 2**

Средняя школа занимается, помимо основной деятельности, подготовкой детей к школе, организацией досуга школьников на платной договорной основе, а также оказывает иные виды деятельности на коммерческой основе. В результате собственные доходы данной школы превышают доходы, полученные из бюджета, на 50%.

Укажите, можно ли считать школу бюджетным учреждением.

## **Задание 3**

Муниципальное унитарное предприятие «Гидрохоз» заключило договор кредита с коммерческим банком «Ух-банк» о получении краткосрочного кредита с целью погашения задолженности по заработной плате, расчета с подрядчиками за произведенный ремонт помещений и закупки нового оборудования по производству водяных насосов. Договор кредита был заключен на год, с условием выплаты процентов. Гарантом по договору выступил коммерческий банк «Триада».

По истечении срока договора кредита обязательства заемщика не были исполнены, и требования погасить задолженность были адресованы к гаранту. КБ «Триада» исполнять обязательство, вытекающее из сделки банковской гарантии, отказался, ссылаясь на то обстоятельство, что кредитный договор является недействительным, поскольку заключен без разрешения собственника муниципального унитарного предприятия «Гидрохоз» и в нарушение норм бюджетного законодательства РФ.

Дело было передано для рассмотрения в арбитражный суд.

Оцените правомерность ситуации.

## **Задание 4**

Государственное унитарное предприятие «Стройторгснаб» получило целевой кредит на закупку оборудования и материалов, но имеет задолженность перед бюджетом по уплате налогов.

Вправе ли оно обращаться за краткосрочной финансовой поддержкой из федерального бюджета?

Укажите, в какой форме предоставляется финансовая помощь из федерального бюджета казенным предприятиям.

## **Задание 5**

Библиотека № 8 является бюджетным учреждением. Однако в связи с недофинансированием местная администрация разрешила оказывать библиотеке ряд услуг за плату. Размер этой платы утверждается местной администрацией.

Должна ли библиотека, являясь бюджетной организацией, платить НДС по указанной выше деятельности, осуществляемой в рамках полномочий, предоставленных местной администрацией?

Облагается ли НДС выдача библиотекой книг напрокат за плату?

### Задание 6

Используя информацию о конкретном учреждении, заполните табл. 8 о расходах учреждения, дополнив необходимым количеством строк.

Таблица 8

#### Расходы учреждения

Наименование	2017 год	
	Руб.	В процентах
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда		
Итого		

### Практическое занятие № 9. Информатизация деятельности муниципального предприятия

1. *Возможности использования информации портала [www.bus.gov.ru](http://www.bus.gov.ru).*
2. *Формы бухгалтерской (финансовой) отчетности унитарных предприятий и учреждений.*
3. *Стратегии, планы (программы) развития.*
4. *Муниципальные задания.*
5. *Планы финансово-хозяйственной деятельности.*
6. *Аудит унитарных предприятий и учреждений.*
7. *Органы власти, осуществляющие контроль за деятельностью муниципальных предприятий и учреждений.*

#### Вопросы для подготовки и обсуждения

1. В каких источниках публикуется информация о деятельности ГиМ ПиУ?
2. Перечислите формы отчетности унитарного предприятия.
3. Как соотносятся понятия «программа», «стратегия», «план финансово-хозяйственной деятельности» ГиМ ПиУ?
4. Кому выдается государственное (муниципальное) задание?
5. Перечислите формы отчетности казенного учреждения.
6. Перечислите формы отчетности автономного и бюджетного учреждения.

7. Расскажите об обязательном аудите унитарных предприятий и учреждений.

8. Где публикуется аудиторское заключение?

9. Какие органы власти осуществляют контроль за деятельностью ГиМ ПиУ?

10. Где публикуется общая информация о контрольных мероприятиях, проводимых в отношении ГиМ ПиУ?

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1**

Используя выданный преподавателем муниципальный правовой акт, подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Сравнить дефиниции «государственное (муниципальное) задание», закрепленные в БК РФ и муниципальных нормативных актах.

2. Где используется муниципальное задание?

3. Кто формирует базовый перечень работ и услуг?

4. Кто формирует ведомственный перечень работ и услуг?

5. Кто формирует задание?

6. Чем отличается содержание задания от содержания задания по БК РФ?

7. На какой срок утверждается задание?

8. В какой срок утверждается задание?

### **Задание 2**

Используя информацию конкретных учреждений, указанных преподавателем, определить источники финансирования деятельности, виды имущества, перечень контрольных мероприятий, проведенных в отношении указанного учреждения.

### **Задание 3**

Решите ситуацию: Государственные унитарные предприятия самостоятельно осуществляют выбор аудиторской фирмы из числа уполномоченных организаций и заключают с ней договор на проведение аудита.

За счет каких средств производится оплата за оказанные услуги? В какие органы представляются аудиторские заключения о достоверности финансовой отчетности унитарных предприятий?

### **Задание 4. Спутниковая связь для городского автобуса: проблема управления пассажирским транспортом**

**Цель занятия:** *изучение конкретной ситуации, связанной с*

*решением проблемы транспортного обслуживания в городе в условиях становления рынка. Слушателям предлагается дать оценку действиям и мерам органов местного самоуправления в конкретной ситуации; рассмотреть и предложить оптимальные управленческие решения.*

*В основу данной конкретной ситуации положены реальные факты, хронология событий воспроизведена с точностью до полугода, имена и фамилии героев изменены автором.*

Декабрь 2017 года. По улицам города Ярославля движутся колонны горожан. Одни торопятся на работу, а другие – на учебу или просто по делам. Городской пассажирский транспорт почти полностью парализован. Промерзшие и хронически опаздывающие граждане различных возрастов и профессий штурмуют покрытые инеем одинокие троллейбусы ...

Автобусный парк, состоящий из воскрешенных «ЛиАЗов», троллейбусы, количество которых уменьшается с каждым днем, и труженики-трамваи, введенные в эксплуатацию еще в далекие шестидесятые годы. До недавнего времени с их помощью решалась проблема перевозки жителей Ярославля – крупного областного центра.

Первые сигналы бедственного положения раздались в конце 80-х годов. Однако последующие политические события и промышленный спад только усугубляли данную проблему. Когда в середине 90-х ситуация обострилась, руководство города нашло радикальное решение, приобретя несколько десятков подержанных немецких автобусов большой вместимости. Радость была короткой, поскольку цена на эти машины была высока, а надежность изношенных механизмов оказалась низкой.

В окнах директора МП «Яргортранс» Александра Пережогина до позднего вечера не гаснет свет. Руководители транспортных предприятий, обеспечивающие пассажирские перевозки (ПАТП-1, Заволжское АТП, МП «Яркомтранс», ТТК «Яроблтранском») совместно с представителями мэрии ищут выход из кризисной ситуации. Доклад очередной комиссии завершается финансовыми выкладками, которые огромны и значительно превышают возможности муниципального бюджета. Опыт других городов, куда командировалась очередная делегация, имеет столь специфический характер, что реализовать его не представляется возможным: отсутствует финансовый резерв как в столице, нет крупных успешных предприятий нефтегазового комплекса, регион в настоящее время не представляется перспективным для иностранных инвестиций.

Сегодня, казалось, найден интересный, а главное, перспективный ход, который может помочь решить проблему в принципе и на перспективу. Решение, а вернее, надежду на его достижение держит в своей папке Анатолий Сурков, главный инженер МП «Яркомтранс». Стратегический замысел можно изложить в трёх направлениях

совершенствования данной сферы услуг: привлечение финансовых средств среднего бизнеса; внедрение современных систем мониторинга пассажиропотоков и движения транспортных средств; централизация стратегического и оперативного управления пассажирским транспортом города.

Анатолий Сурков еще и сам точно не знает конкретных шагов, однако программа, которую он предлагает, лишена многих из недостатков, отвергнутых ранее проектов.

Очередного докладчика присутствующие на совещании встретили без энтузиазма, но когда на вопрос председательствующего Александра Перегодина, какова стоимость реализации программы, Анатолий назвал сумму в несколько десятков тысяч рублей, то все стали переспрашивать друг у друга пропущенные подробности выступления. Вместо 15 минут по регламенту разговор продолжался больше часа. Чем дальше шло обсуждение, тем больше уверенности прибавлялось у докладчика в своей правоте. И тем чаще в руках оппонентов появлялись калькуляторы и мобильные телефоны. В конце совещания приняли решение создать рабочую группу по доработке решения и проведения всевозможных экспертиз и консультаций со специалистами и заинтересованными лицами.

Тезисы предложенной программы уложились в 5 первоочередных мер:

- 1) объединение всех пассажироперевозчиков в едином комплексе;
- 2) создание единой системы контроля за пассажиропотоками и движением пассажирского транспорта;
- 3) передача наиболее прибыльных маршрутов в обслуживание частным перевозчикам;
- 4) экономическая форма регулирования стоимости проезда в общественном пассажирском транспорте;
- 5) параллельное решение задач обновления пассажирского парка автобусов, троллейбусов и трамваев, с ремонтом и совершенствованием городской транспортной системы.

Немедленные бюджетные затраты сопряжены с созданием координирующего органа, последующие затраты на систему контроля должны быть распределены между пассажироперевозчиками, покупка и ремонт транспортных средств, дорожные работы уже заложены в соответствующие областные и муниципальные программы.

Несколько недель ушло на доработку решения, уточнение позиций и экономическое обоснование. На очередное заседание муниципалитета Александр Перегодин шёл с целым пакетом проектов документов, готовый ответить на самые сложные и неожиданные вопросы.

В результате сложных и напряженных дискуссий, предложенный вариант был одобрен. Развернулась работа по его реализации.



В течение первого месяца создан комитет по транспорту и связи мэрии г. Ярославля, на который возложили функции координации и контроля за всеми пассажирскими перевозками в городе. Следующие меры реализованы при его участии.

В течение двух месяцев были выявлены наиболее рентабельные маршруты, для их обслуживания проведены конкурсы среди частных перевозчиков, готовых на собственном автотранспорте обслуживать пассажиров по схеме «маршрутное такси».

Для обеспечения эффективного влияния со стороны мэрии на ценовую политику, муниципальные предприятия пересмотрели инвестиционные проекты в пользу автобусов для маршрутных такси.

Почему городские власти отдали выгодные маршруты частнику? Ответ очевиден, ведь частный пассажироперевозчик начинает свой бизнес с нуля, ему необходимо создать условия для достаточно уверенного развития, и главное, хорошую рентабельность, тогда и вложения его будут весомей. За три месяца на городских улицах замелькали «пазики» и «газели», более двадцати маршрутов были созданы заново или продублированы «маршрутками». Участие муниципальных предприятий ограничивалось примерно 30% всех машин, но такого количества оказалось достаточно, чтобы мэрия могла регулировать цену проезда.

В течение последующего года продолжалась реализация данного проекта и по остальным направлениям. Автобусы большой вместимости обслуживают маршруты большой социальной значимости, заработанные муниципальными «маршрутками» «быстрые деньги» помогают приобретать новые автобусы и ремонтировать старые, активно идет работа по созданию единой системы контроля за движением автобусов с использованием спутниковых навигационных систем (первая очередь будет запущена в 2003 г.).

Контроль за движением пассажирского транспорта позволит решить сразу две глобальные задачи: с одной стороны, все водители будут вынуждены строго придерживаться графика движения на всем протяжении маршрута, с другой стороны, пассажиры получают доступ к оперативной информации о времени ожидания своего автобуса, троллейбуса или трамвая и смогут сделать выбор оптимального по времени и расстоянию маршрута.

**Итоговый результат.** Объединение под одним оперативным управлением транспорта и связи стало основным ключом к решению проблемы пассажирских перевозок в городе Ярославле.

Маршрутные такси получили количественное (уже действует 33 маршрута, по которым курсируют 174 частных и 90 муниципальных автобуса) и качественное (связали самые отдаленные части города, теперь

без пересадки в несколько раз быстрее, дешевле можно пересечь город почти во всех направлениях, кроме того, на вновь открываемых маршрутах в основном работают «газели») развитие, частные перевозчики поверили в перспективу данного бизнеса, а городские власти создали конкурентную среду и получили возможность активно и эффективно влиять на все процессы в данной сфере. Рядом с ними действует 43 автобусных, 8 троллейбусных и 7 трамвайных маршрутов, на которые выходят 215 автобусов, 100 трамваев и 100 троллейбусов. Общая протяженность всех маршрутов по городу Ярославлю составляет несколько тысяч километров.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему прежние попытки городских властей решить проблему пассажирских перевозок были обречены на неудачу?
2. Почему данное решение было невозможно реализовать в середине девяностых?
3. В чем преимущество предложенного автором проекта перед предыдущими с точки зрения системного подхода?
4. Как в вашем населенном пункте решается проблема пассажирских перевозок? Возможно ли использование опыта города Ярославля и почему?

### **Тестовые задания**

1. Гражданское законодательство признает предприятие как:
  - А. Организационно-правовую форму юридического лица.
  - Б. Имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.
  - В. Отдельный производственный комплекс (завод, фабрика и т.д.), используемых в целях создания новой продукции.
2. Учреждение – это юридическое лицо:
  - А. Учредителем которого является государство
  - Б. Финансируемое собственником полностью или частично
  - В. Которое не вправе заниматься предпринимательской деятельностью
  - Г. Учредителем которого является муниципальное образование
  - Д. Учредителем которого является публично-правовое образование
3. Является ли учреждение унитарным юридическим лицом?
  - А. Да

Б. Нет, так как унитарное юридическое лицо – это унитарное предприятие.

В. Нет.

4. Является ли образовательное учреждение коммерческой организацией?

А. Да.

Б. Нет.

В. Да, в установленных Конституцией РФ случаях.

Г. Нет, в установленных Конституцией РФ случаях.

5. Какими из перечисленных ниже нормативно-правовых актов не регулируется деятельность, именно, унитарных предприятий и учреждений:

А. Указ Президента РФ.

Б. Конституция РФ.

В. Постановление Правительства РФ.

Г. Приказ Министерства РФ.

6. Выделите учредительные документы унитарного предприятия.

А. Устав.

Б. Трудовой договор.

В. Учредительный договор.

Г. Положение об учреждении.

7. Выделите учредительные документы учреждения.

А. Устав.

Б. Трудовой договор.

В. Учредительный договор.

Г. Положение об учреждении.

8. В отношении закрепленного за ним имущества унитарное предприятие наделено:

А. Правом оперативного управления.

Б. Правом хозяйственного ведения.

В. Правом собственности.

Г. Правом безвозмездного пользования имуществом.

9. Право хозяйственного ведения имуществом может принадлежать:

А. Только государственным унитарным предприятиям.

Б. Только государственным и муниципальным унитарным предприятиям.

В. Указанным субъектам, а также иным, если это предусмотрено законом.

Г. Указанным субъектам, а также иным, если это предусмотрено законом или решением собственника.

10. Собственник имущества, переданного в оперативное управление, вправе в любое время изъять из оперативного управления:

А. Любое имущество.

Б. Излишнее с его точки зрения имущество.

В. Только движимое имущество.

Г. Излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество.

11. Без согласия собственника казенное предприятие не вправе распоряжаться:

А. Движимым имуществом.

Б. Недвижимым имуществом.

В. Любым имуществом.

Г. Принадлежащим ему на праве оперативного управления.

12. Казенное предприятие и учреждение осуществляют права владения, пользования и распоряжения в отношении закрепленного за ними имущества в соответствии с:

А. Целями своей деятельности.

Б. Назначением имущества.

В. Заданием собственника.

Г. Все названные варианты правильны.

13. Возможно ли распределение имущества унитарного предприятия по вкладам (долям, паям)?

А. Нет.

Б. Возможно.

В. Возможно с согласия собственника.

Г. Возможно между работниками предприятия.

14. В отношении закрепленного за ним имущества учреждение наделено:

А. Правом оперативного управления.

Б. Правом хозяйственного ведения.

В. Правом собственности.

Г. Сервитутом.

15. Учреждение вправе распоряжаться:

А. Закрепленным за ним имуществом – только с согласия собственника.

Б. Имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете.

В. Движимым имуществом.

Г. Все названные варианты неправильны.

16. В отношении имущества, приобретенного за счет разрешенной учредительными документами коммерческой деятельности и учтенного на отдельном балансе, учреждение наделено:

А. Правом собственности.

Б. Правом оперативного управления.

В. Правом хозяйственного ведения.

Г. Иным субъективным правом, которое обладает признаками ограниченного вещного права.

### **Вопросы для подготовки к коллоквиуму**

#### **Тема. Управление муниципальными предприятиями и организациями**

1. Понятие государственных и муниципальных организаций.
2. Принципы управления государственными и муниципальными предприятиями и организациями: современные и зарубежные.
3. Субъекты и объекты управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.
4. Место данного специального вида менеджмента в системе менеджмента и в системе научных знаний.
5. Унитарные предприятия, их виды.
6. Учреждения, их виды и типы.
7. Отличие государственных и муниципальных учреждений от частных.
8. Правовые акты, регламентирующие статус унитарных предприятий и учреждений.
9. Кодифицированные акты.
10. Муниципальные правовые акты в управлении предприятием
11. Понятие и сущность муниципального управления.
12. Субъект и объект муниципального управления.
13. Основные задачи муниципального управления

### **Тематика рефератов**

1. Унитарные предприятия и учреждения в системе хозяйствующих субъектов.
2. Принципы, методы и функции управления унитарными предприятиями и учреждениями.

3. Правовые основы деятельности унитарных предприятий.
4. Правовые основы деятельности муниципальных учреждений.
5. Виды унитарных предприятий.
6. Роль унитарных предприятий в решении вопросов местного значения.
7. Виды учреждений.
8. Создание унитарных предприятий.
9. Устав унитарного предприятия.
10. Создание учреждений путем учреждения.
11. Устав государственного или муниципального учреждения.
12. Создание учреждений путем изменения типа.
13. Учредители унитарных предприятий и учреждений.
14. Функции и полномочия учредителя (собственника) унитарного предприятия.
15. Функции и полномочия учредителя (собственника) учреждения.
16. Организационно-правовой статус руководителя унитарного предприятия.
17. Организационно-правовой статус руководителя учреждения.
18. Организационная структура унитарного предприятия.
19. Организационная структура учреждения.
20. Особенности оплаты труда работников унитарных предприятий.
21. Особенности оплаты труда работников учреждений.
22. План финансово-хозяйственной деятельности унитарного предприятия.
23. Государственное (муниципальное) задание.
24. Методы расчета нормативных затрат
25. План финансово-хозяйственной деятельности учреждения.
26. Имущество унитарных предприятий.
27. Имущество муниципальных учреждений.
28. Расходы унитарных предприятий.
29. Расходы муниципальных учреждений.
30. Финансовое обеспечение деятельности унитарного предприятия.
31. Финансовое обеспечение деятельности учреждений.
32. Сделки унитарных предприятий.
33. Сделки муниципальных учреждений.
34. Регулирование цен и тарифов унитарных предприятий.
35. Регулирование цен и тарифов учреждений.
36. Распределение прибыли унитарных предприятий.
37. Распределение доходов муниципальных учреждений.
38. Отчетность унитарных предприятий.
39. Отчетность муниципальных учреждений.
40. Размещение информации о деятельности унитарных предприятий и учреждений.
41. Контроль за деятельностью унитарных предприятий и учреждений.

42. Аудит унитарных предприятий и учреждений.
43. Оценка эффективности деятельности унитарных предприятий.
44. Оценка эффективности деятельности учреждений.
45. Реорганизация унитарных предприятий и учреждений.
46. Ответственность собственника унитарного предприятия.
47. Ответственность собственника учреждения.
48. Ликвидация унитарных предприятий.
49. Ликвидация муниципальных учреждений.

### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление муниципальным предприятием»**

1. Понятие государственных и муниципальных организаций.
2. Принципы управления государственными и муниципальными предприятиями и организациями: современные и зарубежные.
3. Субъекты и объекты управления государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями.
4. Место данного специального вида менеджмента в системе менеджмента и в системе научных знаний.
5. Унитарные предприятия, их виды.
6. Учреждения, их виды и типы.
7. Отличие государственных и муниципальных учреждений от частных.
8. Правовые акты, регламентирующие статус унитарных предприятий и учреждений.
9. Кодифицированные акты.
10. Муниципальные правовые акты в управлении предприятием.
11. Понятие и сущность муниципального управления.
12. Субъект и объект муниципального управления.
13. Основные задачи муниципального управления.
14. Вещные права на имущество унитарных предприятий и учреждений.
15. Особенности управления отдельными видами имущества.
16. Формы управления имуществом.
17. Субъекты и уровни управления муниципальной собственностью.
18. Организация управления недвижимостью, находящейся в муниципальной собственности, и муниципальным заказом.
19. Муниципальные предприятия как объект управления.
20. Местные (муниципальные) финансы и местный бюджет: определение понятия, состав, принципы и источники формирования.
21. Этапы, формы финансового планирования в муниципальном образовании.
22. Муниципальные финансовые учреждения (статус, компетенция).

23. Финансовые документы унитарных предприятий и учреждений.
24. Источники финансирования деятельности унитарных предприятий и учреждений.
25. Субсидирование деятельности.
26. Бюджетные инвестиции.
27. Приносящая доход деятельность.
28. Ценообразование.
29. Налогообложение.
30. Заемные средства.
31. Возможности использования информации портала [www.bus.gov.ru](http://www.bus.gov.ru).
32. Формы бухгалтерской (финансовой) отчетности унитарных предприятий и учреждений.
33. Стратегии, планы (программы) развития.
34. Муниципальные задания.
35. Планы финансово-хозяйственной деятельности.
36. Аудит унитарных предприятий и учреждений.
37. Органы власти, осуществляющие контроль за деятельностью муниципальных предприятий и учреждений.



## ЛИТЕРАТУРА

### І. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с внесенными поправками от 05.02.2014 № 2-ФКЗ) // Российская газета. – 1993. – № 237; Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): принят ГД ФС РФ 21.10.1994 (с изменениями от 05.05.2014 № 99-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301; Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 19. – Ст. 2304.

3. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (с изменениями от 28.12.2013 № 417-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – №1 (часть 1). – Ст. 14; Российская газета. – 2013. – № 295.

4. Земельный кодекс Российской Федерации от 25 октября 2001 г. № 136-ФЗ (с изменениями от 28.12.2013 № 446-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2001. – № 44. – Ст. 4147; Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 27. – Ст. 3477.

5. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» (с изменениями от 12.03.2014 № 33-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1997. – № 30. – Ст. 3594; Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 11. – Ст. 1098.

6. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 г. № 354 «Правилами предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» // Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). Дата обращения 27.06.16.

7. Постановление Правительства от 13.08.2006 г. № 491 «Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме» // Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru). – Дата обращения 27.06.16.

## II. Специальная литература

8. Система муниципального управления [Текст] : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Гос. и муниципальное управление» / под ред. В.Б. Зотова. – 4-е изд., испр. и доп. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с. : ил. – ISBN 978-5-388-00001-9.

9. Лекции по экономике города и муниципальному управлению [Текст] : учеб. пособие. – М.: Институт экономики города, 2004. – 340 с.

10. Костюков А.Н. Муниципальное право [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление» / А.Н. Костюков. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 791 с. – 978-5-238-02152-2. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71025.html>.

11. Харченко Е.В. Система государственного и муниципального управления [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по напр. «Экономика» и экон. спец. – М. : КНОРУС, 2009. – 272 с. – ISBN 978-5-390-00120-2.

12. Панибратов Ю.П. Муниципальное управление и социальное планирование в строительстве [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Академия, 2008. – 256 с. – (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление). – ISBN 978-5-7695-5095-9.

13. Унитарные предприятия, учреждения. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления [Электронный ресурс]: постатейный комментарий к статьям 113–115, 120 и главе 19 Гражданского кодекса Российской Федерации / П.В. Крашенинников [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Статут, 2010. – 125 с. – 978-5-8354-0683-8. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29092.html>.

Афанасьева Альбина Назиповна

**УПРАВЛЕНИЕ  
МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Учебно-методическое пособие