

Министерство образования и науки Российской Федерации

МГУ имени М.В.Ломоносова

Высшая школа государственного администрирования МГУ

УТВЕРЖДАЮ

  
В.Л. Макаров  
" 19 " марта 2021 г.

**ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**  
**«Региональное и муниципальное управление (с указанием субъекта**  
**РФ)»**  
**с присвоением квалификации**  
**«Master of Public Administration (MPA)»**

Москва, 2021

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель реализации программы

Целью программы является подготовка высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления, обладающих современными знаниями, умениями и навыками, которые обеспечивают эффективное функционирование государственных и муниципальных органов власти, государственных учреждений, муниципальных предприятий и некоммерческих организаций.

## 1.2. Требования к поступающему для обучения на программе слушателю

На программу «Региональное и муниципальное управление (с указанием субъекта РФ)» (МРА) принимаются лица с высшим образованием (по любой специальности), имеющие диплом государственного образца и/или диплом установленного образца, а также имеющие не менее двух лет стажа государственной и (или) муниципальной службы или стажа работы в социальных департаментах и службах по связям с общественностью, по связям с государственными учреждениями в бизнес-структурах и некоммерческих организациях, или не менее четырех лет стажа работы после окончания высшего учебного заведения

## 1.3. Трудоемкость обучения

Общая трудоемкость обучения на программе МРА составляет **1800** часов.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

«Региональное и муниципальное управление (с указанием субъекта РФ) (Master of Public Administration - МРА)» - дополнительная профессиональная образовательная программа для получения дополнительной квалификации.

Слушателям, успешно освоившим дополнительную программу профессиональной переподготовки и прошедшим итоговую аттестацию в форме защиты дипломного проекта, выдается диплом о профессиональной переподготовке с присвоением дополнительной квалификации "Master of Public Administration (МРА)".

Программа Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М.В.Ломоносова предназначена, прежде всего, для обучения государственных и муниципальных служащих, замещающих должности руководителей и их заместителей, а также лиц, включенных в кадровый резерв для замещения указанных должностей, желающих систематизировать свой профессиональный опыт, изучить современный инструментарий реализации проектов регионального и муниципального уровня.

Обучение на программе направлено на подготовку специалистов, обладающих определенным комплексом ключевых компетенций и способных не только эффективно выполнять свои должностные регламенты, но также активно и инициативно совершенствовать все элементы системы государственной службы, создавать условия для устойчивого развития региона в интересах своих граждан. Компетенции государственных служащих выражают собой их способность к определенному поведению, действиям, реализующим практическое применение приобретенных знаний.

### 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Выпускник по программе профессиональной переподготовки для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретения новой квалификации Master of Public Administration (MPA) в соответствии с целями программы и задачами профессиональной деятельности должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (ПК):

- обобщать доступную информацию, формировать видение перспективы, выявлять взаимосвязности и влияния;
- проводить стратегический анализ тенденций развития в подразделении, организации и внешней окружающей среде;
- выявлять ключевые элементы ситуации, решения, альтернативы и последствия, способные влиять на развитие организации и рабочие планы;
- изучать проблемы и тенденции, анализировать их приоритетность, разрабатывать решения, предвосхищающие их негативное воздействие;
- корректировать деятельность подразделения для своевременной реакции на изменяющиеся потребности организации и приоритеты развития;
- формировать цели, задачи и планы деятельности подразделения, основываясь на понимании задач организации, с учетом существующих проблем и тенденций;
- формировать эффективную систему исполнения программ развития и контроля за их отклонениями, анализировать промахи, чтобы учиться избегать ошибок.
- культивировать эффективные отношения и связи с другими подразделениями и уровнями управления, гражданами, клиентами, ассоциациями, федеральными и региональными служащими;
- обеспечивать коммуникационные связи по горизонтальному и вертикальному уровнями, а также с другими организациями и структурами;
- демонстрировать доверие в контактах, обеспечивая конструктивную обратную связь;
- решать конфликты, участвовать в переговорах и достижении компромисса между различными группами, интересами и мнениями;
- демонстрировать личную заинтересованность и способствовать достижению всем коллективом поставленных целей;
- создавать атмосферу сотрудничества в коллективе, стимулировать открытое конструктивное обсуждение проблем, задач, решений и перспектив;
- способствовать позитивному межличностному общению, организовывать постоянный и регулярный обмен идеями;
- адаптировать коммуникационные каналы и технологии для удовлетворения нужд сотрудников;
- вводить необходимые организационные изменения для получения максимальной результативности подразделения или коллектива;
- анализировать риски для устойчивой деятельности подразделения и проектировать превентивные меры по управлению рисками;
- планировать и координировать реализацию различных проектов подразделения, контролировать и оценивать полученные результаты;
- разрабатывать реалистичные рабочие графики и четкие обязанности для подчиненных;
- интегрировать в деятельность подразделения положения федерального и регионального законодательства, инструкции и нормативы;

- интегрировать человеческие, финансовые, информационно-коммуникационные и иные ресурсы в планирование и методы деятельности подразделения;
- решительно и быстро перераспределять ресурсы и корректировать действия в связи с меняющимися приоритетами, возможностями и рисками;
- признавать и понимать ошибки, предпринимать меры для их исправления;
- быстро и обоснованно принимать решения в стрессовых ситуациях;
- формировать рабочие коллективы и определять требования к ресурсам для различных проектов;
- владеть современными методами управления человеческими ресурсами и полностью выполнять обязательства по управлению ими в пределах полномочий;
- формировать ясные ожидания, обеспечивать четкое руководство, оценивать и вознаграждать за полученные результаты;
- признавать достижения сотрудников, поощрять их усилия и развитие, обеспечивать возможности для продвижения проектов сотрудников;
- развивать сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста;
- поддерживать четкую обратную связь, поощрять обмен информацией;
- формировать лидерские качества и качества командной работы у сотрудников подразделения;
- обеспечивать рациональный уровень рабочей нагрузки сотрудников;
- оптимизировать разнообразие среди членов коллектива, чтобы создавать сильные и инновационно активные команды;
- обеспечивать прозрачность размещения и использования ресурсов;
- выполнять обязательства по управлению активами и финансами подразделения;
- формировать эффективный режим управления ресурсами и вводить инновационные подходы к решению ресурсных проблем;
- оценивать результаты и непрерывно работать над улучшением эффективности деятельности;
- использовать строгие системы финансовой отчетности и внутренние ревизии для получения информации о результатах работы.

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

##### 4.1. Учебный план

Наименование дисциплин	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.													Промежуточная аттестация				
	Аудиторные занятия, час.						Дистанционные занятия, час.									Текущий контроль		
	всего	из них			всего	лекц.	лаб. Раб.	практ. зан., семинары	всего	из них			РК РГР Реф.					
		лекц	лаб. Раб.	практ. зан., семинары						лекц.	лаб. Раб.	практ. зан., семинары						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
<b>Модуль 1: Региональное управление и территориальное планирование</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>178</b>								
Правовые аспекты государственного и муниципального управления						30	10		20	48					1(Д)			
Современные практики местного самоуправления в России						22	6		16	22				1(Д)				
Региональное управление и территориальное планирование																		
Коммуникативный менеджмент на государственной службе						30	10		20	30				1(Д)				
Антикризисное управление регионом и территорией муниципального образования						30	10		20	30				1(Д)				
Межрегиональное и межмуниципальное сотрудничество						24	12		12	24				1(Д)				
<b>Модуль 2: Управление персоналом</b>	<b>466</b>					<b>224</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>242</b>								

Кадровое планирование											20	48				1 (Д)
Кадровая стратегия и кадровый резерв											20	30				1 (Д)
Методы повышения личной и управленческой эффективности государственного служащего											30	44				1 (Д)
Кадровый менеджмент											20	30				1 (Д)
Управление эффективностью труда											20	30				1 (Д)
Технологии развития персонала											20	30				1 (Д)
Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе											20	30				1 (Д)
<b>Модуль 3: Стратегическое управление и планирование</b>	<b>216</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>84</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>108</b>					
Современные управленческие практики							30	2		28	30					1 (Т)
Управленческий ТРИЗ							24	10		14	24					1 (Д)
Процесс принятия и реализации управленческих решений							30	10		20	30					1 (Д)
Теория, методология и практика разработки и внедрения стратегий		8	8				0				8					1 (Д)
Стратегическое управление экономикой региона: от методологии к практике		8	8				0				8					1 (Д)
Методика разработки стратегических документов регионального значения		8	8				0				8					1 (Д)
<b>Модуль 4: Государственные и муниципальные финансы (с указанием субъекта РФ)</b>	<b>420</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>210</b>							
Финансовый менеджмент в органах государственной власти и управления		0					30	10		20	30					1 (Д)







## 4.2. Содержание программы

### Модуль 1: Региональное управление и территориальное планирование

#### 1. Правовые аспекты государственного и муниципального управления

**Тематическое содержание :** **Власть в системе государственного управления РФ.** Понятие и виды источников правового обеспечения управленческой деятельности в РФ. Конституционно-правовые основы государственной службы. Федеральное и региональное законодательство по вопросам правового обеспечения управленческой деятельности в РФ. Законодательство по вопросам муниципальной службы. **Понятие органа государственной власти.** Характеристики органа государственной власти. Система органов государственной власти. Виды органов государственной власти и местного самоуправления. Принципы организации и деятельности государственного аппарата. Орган государственной власти как публичное юридическое лицо. Системы и виды государственной службы. Понятие государственной должности. Система государственных должностей в РФ. Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы в РФ. Правовые основы трудовой деятельности государственных и муниципальных служащих. **Контроль за исполнением управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.** Правовая регуляция реализации и контроля за исполнением управленческих решений. Формы и методы контроля за исполнением управленческих решений. **Конституционно- правовые основы системы органов исполнительной власти.** Полномочия Президента РФ в сфере исполнительной власти. Администрация Президента РФ. Правительство РФ. Аппарат Правительства. Взаимоотношения Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации. Федеральные органы исполнительной власти. Территориальные органы федеральных органов исполнительной власти. Оптимизация функций федеральных органов исполнительной власти. Избыточные и дублирующие функции. Аутсорсинг. Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Проблемы и тенденции разграничения полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. **Правовое регулирование публичной службы.** Конституционно-правовые основы государственной службы. Основные принципы построения и функционирования системы государственной службы в Российской Федерации. Общая характеристика видов государственной службы. Общие условия государственной службы. Система управления государственной службой. Государственная гражданская служба. Должности гражданской службы. Классные чины гражданской службы. Статус гражданского служащего. Прохождение гражданской службы. Правовое регулирование муниципальной службы. Взаимосвязь государственной и муниципальной службы. **Правовые акты управления.** Понятие и признаки правового акта управления. Юридическое значение правовых актов управления. Виды правовых актов управления. Требования, предъявляемые к правовым актам управления. Правовая регламентация управленческих процедур. Административные регламенты. Административный договор: понятие и признаки.

#### 2. Современные практики местного самоуправления в России

Содержание дисциплины предусматривает изучение наиболее успешных практик деятельности органов местного самоуправления в современной России, а также

приобретение практических навыков анализа, продвижения и тиражирования лучших практик местного самоуправления в российских регионах необходимых для профессиональной деятельности в системе муниципального управления и местного самоуправления.

**Тематическое содержание : Основные этапы становления и развития местного самоуправления в Российской Федерации.** Усиление централизации и ликвидация местных советов (1991-1993 гг.). Конституция России 1993 года. Местное самоуправление в системе публичной власти Российской Федерации. Подготовка закона о местном самоуправлении в РФ (1993-1995 гг.). Закон ФЗ - №154 от 28.08.1995 года. Организационно-правовой этап реформы местного самоуправления (1995-2000 гг.). Подготовка нового закона о местном самоуправлении. Закон ФЗ - №131 от 06.10.2003 года. Переходный период реализации положений Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (2003-2009 гг.). Развитие местного самоуправления в 2010-2020 гг.: достижения и проблемы. Исследование, обобщение и распространение наиболее успешных отечественных и зарубежных практик муниципального управления (2003-2014 гг.). **Кодекс лучшей практики.** Библиотека лучшей практики. Уровни практик по критерию возможности их тиражирования. Система Кодекса и Библиотеки лучшей практики в сфере муниципального управления как: канал передачи передового опыта в различных сферах муниципального управления; индикатор оценки качества управления в муниципальном образовании; ориентир для выбора направлений преобразований на муниципальном уровне. **Современные процедуры, методики и инструменты отбора, лучших муниципальных практик (2014-2017 гг.)** Роль общероссийских объединений муниципальных образований в выявлении отборе и распространении лучших муниципальных практик (ВСМС, ОКМО). Всероссийский конкурс лучших муниципальных практик 2015-2016 гг. Результаты конкурса по номинациям. Тиражирование результатов. Постановление Правительства РФ «О Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика». 18 августа 2016 г. №185. Всероссийский конкурс 2017 г. Номинации и итоги конкурса. Постановление Правительства РФ от 27 ноября 2017 г. №1424. Конкурс лучших практик территориального общественного самоуправления 2018 года. **Лучшие муниципальные практики:** в сферах муниципальной экономической политики и управления муниципальными финансами; в сферах градостроительной политики, обеспечения благоприятной среды жизнедеятельности населения и развития жилищно-коммунального хозяйства; в сфере привлечения граждан к участию в осуществлении местного самоуправления (обеспечение эффективной «обратной связи» с жителями, развитие территориального общественного самоуправления и др.); в сфере национальной политики на муниципальном уровне.

### 3. Региональное управление и территориальное планирование

Система регионального управления России строится на принципах, заложенных в Конституции РФ, конституционных, федеральных и региональных законах. В основе ее деятельности лежат федеральные и региональные стратегии по основным направлениям внутренней и внешней политики государства, а также программы и планы мероприятий по их реализации. Цель курса - формирование и у обучающихся управленческих компетенций по основам организации и функционирования системы регионального управления; основным направлениям государственной политики регионального развития, механизмам, институтам и инструментам ее реализации. **Тематическое содержание: Система регионального управления в РФ.** История становления, структура организации и принципы функционирования системы регионального управления в Российской Федерации. Место регионального управления в системе государственного управления современной России. **Правовые основы регионального управления в РФ.**

Конституция РФ, федеральные и региональные законы об основах организации и функционирования системы регионального управления. Анализ состояния законодательства и перспектив его развития. **Регион как объект управления. Федеральные и региональные органы государственной власти.** Взаимодействие федеральных и региональных властей в реализации государственной политики регионального развития. Территориальные органы федеральных органов власти. Межбюджетные механизмы регионального управления. Бюджет региона. Местный бюджет. **Государственная политика регионального развития.** Приоритеты, цели, задачи и принципы государственной политики регионального развития РФ. Факторы влияющие на реализацию государственной политики регионального развития. Стратегия пространственного развития РФ и механизмы ее реализации. **Региональные политические элиты: механизмы формирования и функционирования.** Западные, советские и современные российские теории элит. Понятие региональной политической элиты. Роль региональных политических элит в управлении государством. Структура региональной политической элиты. **Территориальное планирование в региональном управлении.** Основы, цели, задачи и этапы территориального планирования. Система планируемых мероприятий и механизмы их реализации. Проблема ресурсного обеспечения. Оценка эффективности территориального планирования.

#### 4. **Коммуникативный менеджмент на государственной службе**

Дисциплина «Коммуникативный менеджмент на государственной службе» – обеспечивает формирование у слушателей целостного представления о коммуникативном менеджменте как науке и технологии государственного управления. Развитие коммуникативных способностей, практических знаний, умений и навыков. **Тематическое содержание.** **Общие представления о дисциплине.** Предмет и содержание коммуникативного менеджмента. Организационные отношения в коммуникативном менеджменте. **Коммуникативная политика организаций.** Коммуникативный менеджмент как процесс. Технологии коммуникативного менеджмента. Каналы в деловом общении. Деловая коммуникационная деятельность и общение. Механизмы управления коммуникациями. **Коммуникативный менеджмент и внешняя среда организации.** Коммуникативный менеджмент в разных сферах социальной жизни. Коммуникативный менеджмент в сфере политической и социальной жизни. Особенности управления информационными потоками. PR и коммуникативный менеджмент. Коммуникативный менеджмент и внутренняя среда организации.

#### 5. **Антикризисное управление регионом и территорией муниципального образования**

Актуальность представленной программы заключается в том, что современная цивилизация постоянно переживает кризисы различной природы. Наиболее крупные из них решаются на национальном и даже международном уровнях. Но региональные и муниципальные власти также являются субъектами антикризисных действий. Подобная практика, включая её международный опыт, представляет большой интерес для современной России, которая уязвима природно-климатически, имеет экономические, внутри и внешнеполитические проблемы, в решении которых должны принимать участие власти всех уровней – национальные, региональные и муниципальные.

**Тематическое содержание :** **Типология региональных и муниципальных кризисов.** Причины возникновения кризисов. Кризисы политические, экономические, природно-климатические и другие. **Антикризисное законодательство и программы в регионах и муниципалитетах.** Отечественный и зарубежный опыт разработки

антикризисного законодательства и программ. Организационная структура органов антикризисного управления. Взаимодействие центральных и местных властей по борьбе с кризисами. **Политический кризис.** Конфликт в Северной Ирландии. Причины кризиса, его острая фаза. Прямое управление регионом из Лондона. «Соглашение Страстной пятницы». Современное положение в Северной Ирландии. Кризис на Северном Кавказе. Современное положение в регионе. **Социально-экономический кризис.** «Ржавый пояс» США. Деграция и банкротство г. Детройт. Причины упадка традиционной промышленности (автомобильной) в США. Банкротство автомобильной столицы США, её современное состояние. Планы преодоления кризиса. Социально-экономический кризис: моногорода России, опыт решения их проблем. **Природно-климатические катастрофы.** Ураган «Катрина» (2005) в США. Анализ действия федеральных и местных властей по преодолению его последствий. Наводнения на Дальнем Востоке и пожары в Подмосковье (2010). Причины кризисов. Действия национальных и местных властей по его преодолению. **Техногенная катастрофы:** цунами и авария на АЭС Фукусима. События в Японии как пример комплексной природной и техногенной катастрофы. Причины аварии на Чернобыльской АЭС. Действия по преодолению её последствий. Современное состояние района аварии. Разлив топлива в Норильске. **Методы и положительные практики по разрешению кризисов в регионах и муниципальных образованиях.**

## **6. Межрегиональное и межмуниципальное сотрудничество**

Целью курса является представление опыта межрегионального и межмуниципального сотрудничества как дополнительного ресурса обеспечения устойчивости социально-экономических процессов региона, взаимное использование материальных и нематериальных ресурсов в процессах взаимодействия на уровне муниципальных образований региона и межрегионального сотрудничества, разработка региональной концепции (применительно к специфике конкретного региона) по взаимодействию с партнерами-регионами и укреплению межмуниципальных связей. Содержание курса охватывает круг вопросов, связанных с определением сущности и целей межрегионального и межмуниципального сотрудничества; технологиями выявления региональных и муниципальных доминант как основы межрегионального и межмуниципального сотрудничества; формированием матрицы выбора партнеров для межрегионального и межмуниципального сотрудничества; определением типов межрегиональных и межмуниципальных ассоциаций; формированием стратегий межрегионального сотрудничества.

**Тематическое содержание: Сущность и цели межрегионального и межмуниципального сотрудничества.** Обоснование необходимости межрегионального и межмуниципального сотрудничества как дополнительной возможности развития территорий. Цели межрегионального и межмуниципального сотрудничества. Институциональная база межрегионального и межмуниципального сотрудничества. **Технологии выявления региональных и муниципальных доминант как основы межрегионального и межмуниципального сотрудничества.** Анализ ресурсов регионального и муниципального развития для выявления доминант (пространственных, инфраструктурных, интеллектуальных и т.д.). Ранжирование ресурсов региона, выявление доминантного ресурса как основы межрегионального и межмуниципального сотрудничества. Определение моделей использования доминант. **Матрица выбора партнеров для межрегионального и межмуниципального сотрудничества. Принципы построения.** Диагностика и систематизация региональных контактов с другими территориями. Причины и цели выбора партнеров для межрегионального и межмуниципального сотрудничества. Прогнозирование будущего эффекта от конкретных направлений сотрудничества. **Выбор региона как ядра межрегионального сотрудничества: признаки и ресурсы.** Различные модели межрегионального

сотрудничества: моноцентрические, полицентрические, сетевые. Доминирующие признаки и механизмы формирования моделей межрегионального сотрудничества. Диагностические признаки моделей. Экономический и социальный эффект от внедрения различных моделей межрегионального сотрудничества. **Типы межрегиональных и межмуниципальных ассоциаций.** Виды ассоциаций регионов: ситуационные (временные, целевые), моноцелевые долгосрочные, нормативно-закрепленные объединения. Возможности участия регионов в нескольких межрегиональных ассоциациях. Виды ассоциаций муниципальных образований. **Формирование стратегий межрегионального сотрудничества для выбранных регионов.** Основные этапы формирования стратегий межрегионального сотрудничества для регионов Российской Федерации. Определение места межрегиональных стратегий в социально-экономических стратегиях регионов. Ресурсы реализации стратегии межрегионального сотрудничества. Оформление стратегий межрегионального сотрудничества, их продвижение и реализация.

## **Модуль 2: Управление персоналом**

### **7. Кадровое планирование**

Дисциплина «Кадровое планирование» — должна выработать у слушателей видение целенаправленной, научно обоснованной деятельности организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Слушатели изучают Кадровое планирование как комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке. Кадровое планирование изучается как возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов. Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Изучаются этапы и виды кадрового планирования.

### **8. Кадровая стратегия и кадровый резерв**

Слушатели изучают кадровую стратегию и управлению кадровым резервом, как устоявшиеся понятия и явления в науке и практике управления персоналом и неотъемлемую часть системы управления персоналом. Стратегический резерв рассматривается слушателями, как кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом (HiPo) и талантливые сотрудники (talent pool). Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Оперативный резерв — кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности. Кадровый резерв рассматривается, как группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих

требованиям к должностям кадрового резерва.

## **9. Методы повышения личной и управленческой эффективности государственного служащего**

В ходе изучения дисциплины слушатели выясняют, почему важно оценивать и повышать личную эффективность, кому рекомендуется повышать личную эффективность в первую очередь, когда формируется личная эффективность, что составляет основу личной эффективности госслужащего, а также изучают и овладевают методами повышения личной эффективности, такими как: планирование, расстановка приоритетов, концентрация внимания, постепенный отказ от гаджетов на работе и ограничение времени нахождения в социальных сетях, контроль за самочувствием, вход в состояние потока, умение отдыхать, отказ от переработок, умение делегировать полномочия, преодоление лени и страха. Личная эффективность и самообразование. Личная эффективность и зона комфорта. Личная эффективность на государственной службе

## **10. Кадровый менеджмент**

Кадровый менеджмент изучается слушателями, как имеющий своей основной целью финансовое совершенствование организации с помощью увеличения продуктивности человеческих ресурсов. Цель изучения дисциплины - освоение теоретических знаний и формирование у студентов методологического подхода к постановке и решению задач управления персоналом в организации и проблем эффективного использования трудовых ресурсов, определяющих развитие экономики государства, на основе мирового опыта и государственной политики России. Задачи изучения дисциплины: обогащение слушателей основных знаний теории управления, психологических и правовых основ организации работы с персоналом в организации; расширение знаний слушателей о методологии управления персоналом; организации проектирования системы управления персоналом, кадрового планирования; ознакомление студентов с основными направлениями в области трудовых отношений, формами оплаты труда в РФ, а также с мировыми показателями и мероприятиями по эффективному решению трудовых проблем и эффективному использованию кадров. В результате изучения дисциплины слушатели должны знать: основные правовые и организационные направления государственной политики в области управления персоналом; научные основы, влияющие на эффективность использования кадровых ресурсов организации; основные направления в области трудовых отношений, в организации отбора и найма персонала; уметь: правильно оценивать функциональную и экономическую эффективность мероприятий по кадровому обеспечению организации; разрабатывать должностные инструкции для персонала и положения об отделах или службах.

## **11. Управление эффективностью труда**

В ходе изучения дисциплины слушатели исходят из того, что эффективность труда – необходимое условие для успешной деятельности предприятия или организации в любой сфере деятельности. Рассматривается современная концепция развития управления эффективностью труда, влияние на нее различных факторов. С точки зрения контроля за эффективностью труда. Ключевыми направлениями совершенствования управления эффективностью труда рассматриваются анализ структуры и совершенствование планирования рабочего времени персонала. Изучается и анализируется комплекс мероприятия по управлению и повышению эффективности труда государственных и муниципальных служащих.

## 12. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе

Кадровые технологии рассматриваются слушателями, как комплекс мер и процедур на государственной службе, которые направлены на оптимизацию решений, принимаемых относительно рабочих кадров. Одной из таких мер рассматривается технология аттестации. Изучаются функции кадровых технологий. Категории кадровой политики на государственной службе. Перечень кадровых технологий и основные принципы формирования кадрового состава: отбор и подбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, оценка и аттестация персонала, формирование кадрового резерва, управление развитием карьеры. Технологии аттестации на государственной гражданской службе и муниципальной службе.

### Модуль 3: Стратегическое управление и планирование

## 13. Современные управленческие практики

**Тематическое содержание:** Социосистемный подход и его модификации. Управление, как социосистемный процесс. Управление, как распределение информации. Обобщенная задача управления. Рефлексия над управлением. Кризис аналитичности в управлении. Социо-пиктографический анализ. Социальные пиктограммы. Пиктографирование, как техника сборки. Мета-пиктограммы. Мышление и схематизации. Нормативно-правовое сопровождение процесса управления в РФ. 172-ФЗ «О стратегическом управлении в Российской Федерации». 131-ФЗ «О местном самоуправлении». Система законов и нормативных актов, предписывающих требования к управлению в РФ. Стратегия и прогноз. Связь прогнозирования, стратегирования, оперативного управления, планирования, ситуационного управления. Стратегирование субъекта Федерации. Сборка разнородных стратегий. Кодификатор целей и задач. Опыт работы фабрики мысли «Усть-Качка» (2012 – 2020 гг.). Прогнозирование: виды прогнозирования, базовая технология прогнозирования. Прогностическая задача. Сценирование. Дискретное и континуальное сценирование. Бизнес-сценирование. Кризисное сценирование: «правый» и «левый» сценарии. Прогнозирование научного и научно-технологического развития. Метод технологических пакетов. Метод фокусов Знания. Анализ технологической среды. Стратегирование. Основные принципы стратегии. Техники стратегирования. Стратегические схематизации: «мета-Шлиффен» (узелковое письмо). Применение техники стратегирования к управленческим задачам. Катастрофы и ошибки в управлении. Профили катастроф. Анализ знаковых катастроф. Катастрофа, как управленческая ошибка. Типичные ошибки в управлении. Представление о сверхкатастрофах. Кризис 2020 г. и задачи управления. Понятие о технологическом укладе и крупномасштабной структуре истории. Россия в 4-м, 5-м и 6-м укладах. Представление о фазовом кризисе. Ситуационное управление. Почему не работают ситуационные центры? Ситуационное управление, как работа с парадоксами. Ситуационное управление и неклассическая прогностика. Опыт современных технологий управления в России и за рубежом.

## 14. Управленческий ТРИЗ

**Тематическое содержание:** Модель управленческой деятельности. Психологическая инерция (задачи). Изобретательская задача; управленческие задачи, содержащие противоречия. Введение в основные понятия ТРИЗ: противоречия, виды противоречий; ИКР (Идеальный Конечный Результат), ВПР (Вещественно-Полевые

Ресурсы); конфликтующая пара, ОЗ (оперативная зона), ОВ (оперативное время). Принципы разрешения противоречий. Приемы разрешения противоречий. Мини-АРИЗ. Разбор кейса. Принципы разрешения противоречий. Приемы разрешения противоречий для решения управленческих задач. Таблица применения приемов разрешения противоречий для решения управленческих задач. Шаблон формулировки противоречий требований. Компьютерная программа Comprinno-TRIZ. Практика применения для решения управленческих задач. Модель ТРИЗ. Практика решения управленческих задач при помощи Comprinno-TRIZ. Введение в тему «модель функции и функциональный анализ». Функционально-Стоимостной Анализ (ФСА) для постановки управленческих задач. Практикум по ФСА в управленческих системах. Введение в теорию ограничений Голдратта. Практика постановки задач в управленческой системе. Практика решения управленческих задач инструментами ТРИЗ. ТРИЗ в бизнесе. Структура ТРИЗ. Рекомендации по применению и дальнейшему изучению ТРИЗ.

### **15. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

Процесс принятия руководителем управленческих решений рассматривается слушателями как основная деятельность менеджмента на государственной и муниципальной службе. Изучается процесс принятия управленческого решения, как цикл. Принципы принятия управленческих решений. Управление привлеченными в процесс сторонами. Принятие и реализация управленческих решений в условиях неопределенности. Принятие персональных решений.

### **16. Теория, методология и практика разработки и внедрения стратегий**

Рассматриваются основные теоретические подходы авторской методологии стратегирования д.э.н., профессора, Иностранного члена РАН, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ В.Л.Квинта. В данной теме изучаются основные элементы и этапы процесса стратегирования, правила разработки основных документов стратегии, инструменты разработки и механизмы реализации стратегии

### **17. Стратегическое управление экономикой региона: от методологии к практике**

Даная тема раскрывает основные функции стратегического управления экономикой региона – стратегическое планирование, мотивация, мониторинг и контроль. Приводится ряд практических примеров разработанных и реализуемых региональных стратегий.

### **18. Методика разработки стратегических документов регионального значения**

Изучаются правила разработки основных документов региональной стратегии, их последовательность и взаимосвязь: миссия, видение, приоритеты, цели, задачи, целевые программы. Рассматриваются вопросы взаимосвязи прогнозирования, стратегирования и планирования.

## **Модуль 4: Государственные и муниципальные финансы (с указанием субъекта РФ)**

### **19. Финансовый менеджмент в органах государственной власти**

Цель курса - подготовка специалистов, способных осуществлять финансовый менеджмент в органах исполнительной власти; формирование целостного подхода к реализации направлений государственной финансовой политики в органах



исполнительной власти и в государственном секторе национальной экономики; выработка практических навыков управления финансовыми отношениями и использования современных финансовых форм, методов и финансовых инструментов.

Курс раскрывает суть составляющих финансового менеджмента: модели анализа взаимосвязи показателей внешней среды, операционной деятельности и финансовых результатов; основы управленческого аудита на основе финансово-экономических показателей; алгоритм процесса финансового планирования, инвестиционного анализа, определения условий устойчивого роста; подходы к разработке системы мотивации сотрудников. Курс соединяет современную теорию и практику, учит решать финансовые управленческие вопросы, опираясь на накопленный мировой и отечественный опыт, используя знания, интуицию и здравый смысл.

## **20. Региональные финансы и бюджет ( с указанием субъекта РФ)**

Цель дисциплины - овладение системными знаниями в области финансов и бюджетного регулирования, изучение характерных региональных и муниципальных черт и отличительных особенностей финансовой системы региона. **Тематическое содержание: Региональные финансы как элемент финансово-кредитной системы.** Институциональная структура финансовой системы. Методы изучения и анализа региональных финансов. Роль региональных финансов в социально-экономическом развитии территорий. Социальная политика государства и региональные финансы. Сглаживание дифференциации в социально-экономическом развитии территорий и региональная финансовая система края. **Основные функции и структура региональных финансовых органов.** Правовой статус региональных финансовых органов. Функции и типовая структура региональных финансовых органов. Взаимодействие финансовых органов с исполнительными органами государственной власти и местного самоуправления. Бюджетно-налоговая система. Региональные и местные бюджеты. Бюджетный федерализм. Доходы и расходы бюджета. Собственные и регулирующие доходы. Федеральные налоги. Региональные и местные налоги. **Финансовая политика.** Сущность региональной финансовой политики. Цель и задачи региональной финансовой и экономической политики. Принципы финансовой политики края. **Государственный и муниципальный финансовый контроль.** Содержание и формы контроля региональных финансов. Органы государственного финансового контроля. Методы финансового контроля.

## **21. Теория и практика функционирования финансовых рынков**

Цель курса – дать комплексное представление о системе и механизмах функционирования финансовых рынков. Дать комплексное представление о видах, структуре и составляющих финансовых рынков.

**Тематическое содержание: Финансовый рынок как институциональная структура.** Место финансового рынка в современной экономике. Общая характеристика понятия финансовых рынков и финансового посредничества. Эволюция финансовых рынков. Функционирование финансовых рынков в период кризисного состояния экономики. Современное состояние финансовых рынков. Понятие финансовых рынков с институциональной и функциональной точек зрения. Сущностные аспекты финансового рынка. Понятие финансовых активов. Функции финансовых рынков. Классификации финансовых рынков. **Инфраструктурные организации финансового рынка.** Понятие инфраструктуры финансового рынка, ее задачи и функции. Организаторы торгов: понятие, задачи, законодательные основы деятельности. Понятие организованных торгов. Понятие биржи и торговой системы. Источники доходов фондовой биржи. Работа механизма биржи при торговле финансовыми активами. Рейтинговые агентства. Виды рейтингов.

Кредитный рейтинг, его сущность. Международные рейтинговые агентства. Российские рейтинговые агентства. **Регулирование деятельности финансовых институтов.** Эволюция системы регулирования финансовых рынков. Общие цели регулирования деятельности финансовых институтов. Принципы государственного регулирования финансовых рынков. Регулирование деятельности финансовых институтов в рамках направлений регулирования финансовых рынков: пруденциального надзора, регулирования бизнес-поведения, обеспечения финансовой стабильности. Методы функционального и институционального регулирования финансовых институтов. Модели регулирования финансовых рынков. Секторальная модель регулирования финансовых рынков. Модель мегарегулятора, ее преимущества и недостатки. Российская модель регулирования деятельности финансовых институтов и рынков, ее эволюция. Центральный Банк Российской Федерации как мегарегулятор, его функции, задачи, организационная структура. **Основные инструменты финансового рынка.** Понятие акции, основные права и свойства акции. Формирование дохода на акцию. Понятие дивиденда, порядок его формирования. Объявленные и размещенные акции. Обыкновенные и привилегированные акции, общее и особенное. Оценка текущей и конечной доходности акций. Понятие облигации, ее отличия от акции. Виды облигаций. Купонные и дисконтные, с фиксированным и с плавающим доходом. Основы расчета доходности купонных и дисконтных облигаций. Банковский вклад (депозит) как финансовый инструмент. Виды вкладов. Начисление простых и сложных процентов. **Основные виды и сегменты финансового рынка.** Банк как финансовый институт. Банковская система, ее элементы. Центральный Банк как посредник между государством и коммерческими банками. Межбанковский кредитный рынок, его сущность, функции и особенности. Первый и второй уровни межбанковского кредитного рынка. Виды кредитов Банка России. Основы деятельности страховой компании. Страховая защита, ее сущность и пути осуществления. Виды страховых фондов. Страхование как экономическая категория и его сущностные признаки. Функции страхования, их реализация в современных условиях. Классификация страховых отношений. Классификация по отраслям страхования. Имущественное страхование. Личное страхование. Страхование ответственности. Классификация по формам страховых отношений. Обязательное и добровольное страхование. Негосударственные пенсионные фонды на финансовом рынке. Организационно-правовые основы деятельности негосударственных пенсионных фондов в России. Паевые инвестиционные фонды как механизм коллективного инвестирования. Понятие коллективного инвестирования, его преимущества. Паевой инвестиционный фонд как инструмент коллективного инвестирования, его сущность и преимущества. Правовые основы деятельности ПИФов в России. Инфраструктура ПИФа. Управляющая компания. Механизм работы ПИФа. Понятие инвестиционной декларации ПИФа. Классификации ПИФов. Классификация по операционной структуре и срокам инвестирования.

## **22. Бюджетно –налоговая политика региона ( с указанием субъекта РФ)**

Цель курса – дать системное представление о системе бюджетно – налоговой политики, основных механизмах ведения бюджета и налоговой политики, методах и источниках формирования краевого бюджета. **Тематическое содержание: Бюджетно-налоговая система региона.** Устройство бюджетной системы Российской Федерации. Федеральный бюджет. Региональные и местные бюджеты Краснодарского края. Доходы и расходы бюджетов. Собственные и регулирующие доходы. Трансферты. Бюджет текущих расходов. Бюджет развития. Федеральные налоги. Региональные и местные налоги Краснодарского края. **Экономическое и финансовое значение региональных налогов.** Состав и общая характеристика региональных налогов, их место и значение в

налоговой системе РФ. Роль региональных налогов в экономическом и социальном развитии субъектов РФ. Права и полномочия органов государственной власти субъектов РФ в области налогообложения. Налоговый потенциал региона и пути его повышения. **Налоговая политика региона на современном этапе.** Сущность налоговой политики региона. Принципы налоговой политики. Особенности формирования налоговой политики Краснодарского края. Совершенствование реализации региональной налоговой политики. **Цели и задачи бюджета.** Функции региональной бюджетной систем. Методы формирования бюджета. Роль и место бюджета развития. **Основы построения бюджетной системы.** Задачи финансовой системы в процессе регионального воспроизводства. Особенности региональной бюджетной системы. Пути решения проблемы дефицита бюджета. **Совершенствование финансово-бюджетных отношений в регионе.** Управление финансовой обеспеченностью и бюджетной самодостаточностью региона.

### 23. Денежно-кредитная политика региона ( с указанием субъекта РФ)

**Тематическое содержание:** влияние денежно-кредитной политики на экономическое развитие региона и монетарные инструменты, применение которых возможно на региональном уровне. Определение региональной денежно-кредитной политики. Значение территориальных управлений Банка России в достижении финансовой стабилизации и укреплении экономического положения региона. Инструменты региональной денежно-кредитной политики. Реакция экономики региона на проводимую денежно-кредитную политику. Факторы, влияющие на реакцию региональных финансовых систем при использовании инструментов денежно-кредитной политики. Финансовый потенциал территории и структура хозяйства. Степень развития и структура региональной банковской сферы. Инвестиционную привлекательность и активность Краснодарского края.

### 24. Инвестиционная политика региона ( с указанием субъекта РФ)

**Тематическое содержание:** **Региональный инвестиционный комплекс.** Формирование структурных элементов регионального инвестиционного комплекса. Централизованные и децентрализованные инвестиции. Строительство в производственной сфере. Инвестирование в региональную инфраструктуру. **Стратегия структурных преобразований и инвестиционная активность в регионе.** Приоритеты, тенденции перспективного развития инфраструктурных, промышленных отраслей и социальной сферы в регионе. Инвестиционные соглашения органов государственного управления в регионе и держателями инвестиционного проекта. Меры повышения конкурентоспособности региональных участников инвестиционного рынка. **Источники финансирования инвестиционных процессов в регионе.** Бюджетные инвестиции, средства федерального бюджета и бюджетов субъектов федерации в финансировании региональных проектов. Целевой характер использования бюджетных ресурсов. Амортизационные и резервные фонды. Заемные средства инвесторов. Привлеченные средства инвесторов. Средства иностранных инвесторов. Капитализация инвестиций. Отбор, требования к инвесторам – получателям государственной поддержки. Предоставление государственных субсидий, гарантий инвесторам. **Инвестиционная привлекательность и экономический рост в регионе.** Инвестиционные ресурсы региона. Факторы инвестиционного спроса в регионе. Иностранные инвестиции. Обоснование вариантов нового строительства и реконструкции, перевооружения действующих объектов. Повышение качества и снижение стоимости строительства. Увеличение мощностей предприятий (организаций) строительной отрасли. Экспертная

оценка рангов инвестиционной привлекательности регионов. Методика рейтинга регионов по рангам потенциала и рисков в регионе. Соотношение роста инвестиций и экономического роста. Типы экономического роста в зависимости от инвестиционной активности. **Региональная промышленная политика и совершенствование инвестиционной стратегии.** Характеристики формирования и реализации промышленной политики региона. Показатели комплексности, системности инвестиционной политики. Полнота охвата характеристик инвестиционной политики.

Элементы эффективности инвестиционной политики региона (налоговая, бюджетная, ценовая, кредитная, институциональная, социальная). Обоснованность приоритетных направлений развития структурных составляющих инвестиционной активности в регионе. Позитивные сдвиги в экономической и социальной сферах. Интерпретация показателей эффективности инвестиционной деятельности в регионе. **Эффективность деятельности органов власти по созданию благоприятных условий инвестирования в регионе.** Региональные аспекты совершенствования законодательства об инвестициях. Обоснование приоритетов социальных объектов, модернизации основных фондов действующих производств. Оптимизация затрат на государственные программы инвестиций. Расширение прав предприятий-инвесторов в инвестировании средств, отчисляемых от прибыли и амортизационного фонда. Сокращение бюджетного финансирования инвестиций и соответственно увеличение сферы негосударственного инвестирования. Использование государственного заказа на капитальное строительство как одной из форм реализации инвестиционных государственных программ. Отдача и эффективность капитальных вложений. Сокращение сроков окупаемости.

## **25. Взаимодействие государства и бизнеса в регионе ( с указанием субъекта РФ)**

**Тематическое содержание: Региональное взаимодействие государства и бизнеса в регионе.** Интересы государства и бизнеса, их противоречия. Модели взаимодействия между государством и бизнесом: функциональная модель, партнерская модель, модель государственного патронажа, симбиотическая модель, конфликтная модель. **Государственно-частное партнерство.** Суть партнерских отношений государства и бизнеса. Задачи и механизмы реализации государственно-частного партнерства. **Формы и модели государственно-частного партнерства.** Модель оператора. Модель кооперации. Модель концессии. Договорная модель. Модель лизинга. **Государственная стратегия развития малого и среднего предпринимательства.** Понятие, направления, принципы и основные мероприятия системы развития малого и среднего предпринимательства на государственном и муниципальном уровнях. Государственная, муниципальная и неправительственная инфраструктуры поддержки и содействия развитию малого и среднего предпринимательства. **Общая характеристика и модели государственного регулирования предпринимательства в развитых странах.** Международная практика антимонопольного регулирования, обеспечения государственного заказа и финансовой инфраструктуры для малого и среднего предпринимательства. Система развития инновационной активности малого и среднего предпринимательства. Институциональные и инфраструктурные элементы инновационной системы. Фонды инвестиций в малые и средние предприятия в научно-технической сфере и в сфере высоких технологий. Венчурное финансирование инновационных проектов малого и среднего предпринимательства. Развитие технопарков и технополисов для поддержки инновационного малого и среднего предпринимательства. Особые экономические зоны производственно-внедренческого типа. Система грантов и конкурсов инновационных проектов субъектов малого и среднего предпринимательства.

## **Модуль 5: Градорегулирование и управление развитием территорий**

## 26. Управление инфраструктурой

**Тематическое содержание:** **Экономические основы управления инфраструктурой.** Инфраструктура как объект управления. Модели и управление инфраструктурой. Экономические функции управления инфраструктурой. Механизм управления инфраструктурными комплексами. Управление некоммерческими организациями инфраструктуры. **Методы управления инфраструктурой общественного сектора экономики.** Механизм управления инфраструктурой общественного сектора экономики. Методы бюджетирования инфраструктуры государственного сектора экономики. Обеспечение доступности современной инфраструктуры региона. Экономические методы регулирования общественной инфраструктуры национальной экономики. Организационный механизм управления общественной инфраструктурой муниципального образования. Хозяйственный механизм функционирования общественной инфраструктуры и человеческий капитал. **Организация управления инфраструктурой города.** Инфраструктура городской экономики. Функционирование городских инфраструктурных служб. Эффективность организации инфраструктурного обслуживания предприятий и населения города. Организационная структура управления городскими инфраструктурными комплексами. Организационно-экономические модели управления инфраструктурой городского транспорта (метод Фратера, модель конфликтующих возможностей и т.д.). Управление экологической инфраструктурой города. **Механизм управления инфраструктурной недвижимостью.** Организация рынка инфраструктурной недвижимости. Управление инвестированием в инфраструктурную недвижимость городов. Методы оценки объектов инфраструктурной недвижимости. Управление капитальным строительством объектов инфраструктуры. Ипотечное кредитование инфраструктурной недвижимости. Кадастровый учет инфраструктурной недвижимости.

## 27. Управление городом

**Тематическое содержание:** **Понятие города и урбанизации.** Основные подходы к типологии городов. Узкое и широкое понимание урбанизации. Урбанизация как экстенсивный и интенсивный процесс: формы и индикаторы. Показатели урбанизированности. Взаимодействие городского и сельского населения: рурализация, рурбанизация. Системы расселения. Городские агломерации и надагломерационные формы расселения. Факторы возникновения и роста городов. Роль рыночных сил в развитии городов. Особенности российских городов. Города и глобализация. Особенности развития городов в эпоху новой экономики. **Моделирование роста и развития городов.** Концепции «идеального города». Модель Тюнена. Теории центральных мест. Модели Лёша, Кристаллера. Закон Ципфа. Стадиальность в развитии городов. Модель Джиббса. Городские агломерации как объект исследования. Рынок труда и рост экономики города. Эффект концентрации как фактор роста города. Влияние государственной политики на экономический рост городов. Город и окружающая среда. Прогнозирование экономического роста города. **Экономические основы градорегулирования.** Экономические предпосылки необходимости регулирования территориального развития поселений. Основы законодательства о недвижимости и градорегулировании. Роль территориального планирования в управлении муниципальным социально-экономическим развитием. Общие сведения о жилищной сфере. **Рынок жилья и его основные закономерности.** **Финансовые инструменты жилищного рынка.** Основные индикаторы состояния жилищной сферы. Общие сведения о жилищном фонде Российской Федерации. Особенности спроса и предложения на рынке жилья. Взаимосвязь рынков жилищного фонда и жилищных услуг. Рынок аренды (найма) жилья. Спрос и

предложение на рынке жилья. Модель рынка жилья в краткосрочном и долгосрочном периодах. Модель фильтрации на рынке жилья финансирования жилищного строительства в Российской Федерации. **Принципы и инструменты жилищной политики. Роль органов государственной власти и местного самоуправления в регулировании жилищной сферы.** Принципы вмешательства государства в функционирование рынка жилья. Основные направления, принципы и модели жилищной политики. Доступность жилья и ее индикаторы. Особенности жилищной политики в переходных экономиках. Основные направления реформирования жилищной сферы в России. Полномочия органов государственной власти и местного самоуправления в жилищной сфере. Приватизация жилья. Прямое и косвенное субсидирование жилищной сферы. Основные виды бюджетных расходов в жилищной сфере. Жилищный фонд социального использования и специализированный жилищный фонд. Система адресной поддержки малообеспеченных граждан. Эффективность существующей системы дотаций, льгот и адресной системы поддержки населения. **Жилищно-коммунальное хозяйство. Городской пассажирский транспорт.** Общие сведения о жилищно-коммунальном комплексе и городском пассажирском транспорте. Управление жилищным фондом. Основные цели и инструменты жилищной политики. Естественные монополии в ЖКК. Основные принципы тарифного регулирования. Общие сведения о городском пассажирском транспорте.

## **28. Управление ресурсами территории и городской коммунальной инфраструктурой**

**Тематическое содержание: Общие представления об управлении ресурсами территории и коммунальной инфраструктуре.** Основы коммунальной экономики, ее связь с жилищной экономикой. Значение коммунальной инфраструктуры в градостроительстве. Роль жилищно-коммунального комплекса (ЖКК) в экономике России. Экономические и правовые различия в управлении жилищным сектором и коммунальным комплексом. Характеристики коммунальных услуг. Значение коммунального комплекса в градостроительстве. Технологические аспекты систем коммунальной инфраструктуры на примере централизованного теплоснабжения. Взаимосвязь коммунального комплекса с другими подсистемами городского хозяйства. **Коммунальная инфраструктура как объект естественной монополии.** Принципы регулирования организаций коммунального комплекса, методы тарифного регулирования. Основы теории монополий, монопольная рента. Монопольный характер деятельности организаций коммунального комплекса. Основные цели ценового регулирования. Основные модели тарифного регулирования. Регулирование, основанное на анализе затрат, регулирование основанное на аналогах. Метод доходности инвестированного капитала, практика применения. Политизированность процесса тарифного регулирования. Доступность коммунальных услуг для населения. **Особенности финансово-хозяйственной деятельности предприятий коммунального комплекса.** Коммунальное предприятие как субъект хозяйствования: структура доходов, структура расходов. Бизнес-планирование деятельности предприятий, управляющих объектами коммунальной инфраструктурой. Бенчмаркинг и мониторинг. Статистика основных показателей деятельности предприятий коммунального комплекса. Анализ причин убыточности организаций коммунального комплекса. Основные финансовые риски. **Подходы к дерегулированию монопольных секторов экономики.** Конкуренция за рынок. Механизмы государственно-частного партнерства в коммунальном секторе. Основы теории дерегулирования монополий. Государственно-частное партнерство как инструмент дерегулирования. Организация конкуренции за рынок – возможности и ограничения. Проблемы развития рыночных отношений в коммунальном секторе. Формы государственно-частного партнерства. Выгоды и риски для власти. Выгоды и риски для

бизнеса. Международная практика. Правовое регулирование взаимодействия застройщика и организации коммунального комплекса при подключении объекта строительства к коммунальной инфраструктуре. Технические условия. Договор на подключение. **Теория и практика концессионных соглашений.** Концессии как форма привлечения частных инвестиций в коммунальный сектор. Российская практика последнего десятилетия. Государственная политика по развитию концессий. Современное концессионное законодательство. Ключевые инвестиционные риски концессии. Условия минимизации инвестиционных рисков. Практика привлечения частных инвестиций в рамках концессионных соглашений. **Градорегулирование и развитие коммунальной инфраструктуры.** Подключение объекта строительства к коммунальной инфраструктуре: взаимодействие застройщика и организации коммунального комплекса. Кто должен платить за строительство новой инфраструктуры? – теоретические аспекты. Плата за подключение – альтернативные механизмы формирования. Государственная политика подключения объектов строительства к системам коммунальной инфраструктуры. Пути снижения административных барьеров при подключении объектов строительства коммунальной инфраструктуре.

## **29. Управление муниципальной собственностью**

**Тематическое содержание:** Система органов муниципальной власти и управление муниципальным имуществом. Согласование полномочий по управлению муниципальным имуществом между органами местного самоуправления. **Муниципальное имущество как экономическая основа общественного сектора экономики.** Формы и виды собственности. Классическая теория собственности. Теория прав собственности. Экономическое содержание общественной собственности. Понятие муниципального имущества. Специфика и назначение муниципального имущества. Уровни муниципальной собственности. Процесс формирования муниципального имущества. Муниципализация собственности: цели и объекты. Способы муниципализации. **Субъекты муниципального имущества.** Структура муниципальной собственности. Население муниципального образования как первичный субъект муниципального имущества. Система органов управления муниципальным имуществом. Районные органы управления муниципальным имуществом и их территориальные подразделения. Поселенческие органы управления муниципальным имуществом. **Объекты муниципального имущества.** Понятие имущества и имущественного права. Основные характеристики имущества. Движимое и недвижимое имущество. Виды недвижимого имущества. Экономическая ценность недвижимости. Природные объекты муниципальной собственности. Особенности земли как объекта недвижимости. Классификация земель по потребительским свойствам. Материальные объекты муниципальной собственности. Унитарные предприятия и учреждения как имущественные комплексы. Нематериальные объекты муниципальной собственности. Муниципальные ценные бумаги. **Экономические и правовые основы управления муниципальным имуществом.** Понятие права собственности. Право муниципальной собственности. Содержание права собственности (владение, пользование, распоряжение). Хозяйственное ведение. Оперативное управление. Субъекты вещных прав, их обязанности по отношению к имуществу. **Управление трансформацией муниципального имущества.** Отчуждение муниципального имущества. Приватизация как частный случай разгосударствления. Цели и принципы приватизации. Объекты и субъекты приватизации. Способы приватизации. Акционирование. Аукцион: открытый, закрытый. Конкурс: коммерческий, инвестиционный. Перераспределение имущества между уровнями власти. Арест и списание муниципального имущества. Банкротство и ликвидация предприятий, находящихся в муниципальной собственности. **Управление использованием**

**муниципального имущества.** Учет как основа управления государственной собственностью. Управление собственностью, сданной в аренду. Залог государственного имущества. Особенности управления землей как объектом муниципальной собственности. Управление муниципальными унитарными предприятиями как имущественными комплексами. Управление муниципальными ценными бумагами, пакетами акций и долями. Управление муниципальным долгом. Особенности управления нематериальными активами.

### **30. Градостроительство, архитектура и управление развитием территории**

**Тематическое содержание:** Анализ градостроительной документации и городское сжатие. Существующее землепользование и субъекты градостроительной деятельности. Методы эмпирического исследования городского пространства и интерпретации результатов. Целеполагание в планировании. Территориальное планирование и профессия городского планировщика. Рынок недвижимости и девелопмент. Формирование проектов развития и преобразования территорий и инструменты проектного управления. **Территориальная политика и управление городскими системами.** Проблемы реконструкции исторически сложившихся городских территорий и исторически ценной городской застройки. Проблемы реконструкции и развития малых и средних исторических городов России. Экологические аспекты градостроительства. Социологические аспекты градостроительства. Геоинформационные системы. Компьютерные технологии в градостроительном планировании. Градостроительное законодательство и его развитие. **Муниципальное образование как объект управления.** Концепция муниципального образования. Управление пространственным развитием города. Информационное обеспечение управления муниципальным образованием. Основы проектирования городов. Городские проблемы. Процесс проектирования. Экономико-географическая основа развития городов. Территориальный рост городов. Анализ прогнозов и проектов регулирования расселения и развития городов. Управление урбанизацией в России. Задачи и особенности государственной политики управления урбанизацией. Региональные особенности урбанизации. Экологические проблемы городов, демографические проблемы городов, экономические проблемы городов.

### **31. Развитие транспортной инфраструктуры города**

**Тематическое содержание:** Анализ и прогноз социально-экономического и пространственного развития города. Социально-экономическая характеристика города, характеристика градостроительной деятельности на территории города. Положение города в системе расселения. Анализ пространственной структуры города. Критический анализ документов территориального и стратегического планирования, градостроительного зонирования. Корректировка прогнозов социально-экономического и пространственного развития города на основании документов территориального и стратегического планирования. Анализ бюджетных расходов территории на цели, связанные с мобильностью. Разработка предложений по внесению изменений в документы территориального и стратегического планирования, градостроительного зонирования. **Анализ текущего состояния городской транспортной системы и прогноз транспортного спроса.** Характеристика улично-дорожной сети города, оценка качества содержания улично-дорожной сети. Анализ системы финансирования содержания и развития улично-дорожной сети. Анализ и прогноз уровня автомобилизации населения города. Анализ инфраструктуры общественного транспорта и состава парка транспортных средств. Анализ системы управления и финансирования комплекса общественного транспорта. Анализ условий пешеходного и велосипедного движения.



Анализ парковок. Анализ уровня безопасности дорожного движения. Анализ грузовых перевозок в городе. Анализ градостроительной деятельности в сфере транспорта. Характеристика транспортного поведения населения. Характеристика функционирования и показатели работы транспортной инфраструктуры по видам транспорта. Параметры дорожного движения. **Формирование стратегического видения развития транспортной системы, выбор показателей, разработка и оценка сценариев.** Прогнозирование транспортного спроса, объемов и характера передвижения населения и перевозок грузов, а также изменений ключевых характеристик транспортной системы города на основе социально-экономических и демографических прогнозов, перспектив пространственного развития города. Разработка стратегического видения развития транспортной системы, выбор ключевых показателей. Поиск объектов-аналогов, расчёт стоимости реализации мероприятий и предложений. Предложение 2-3 укрупненных сценариев развития транспортной системы, их оценка с применением выбранных показателей. Обоснование выбора целевого сценария. Анализ рисков реализации предлагаемых мероприятий. **Проработка целевого сценария развития транспортной системы и ключевых проектных предложений.** Разработка комплекса взаимосвязанных проектных предложений по развитию транспортной системы города в рамках целевого сценария. Мероприятия по обустройству парковочного пространства и регулированию парковки. Мероприятия по развитию общественного транспорта и созданию транспортно-пересадочных узлов. Мероприятия по развитию улично-дорожной сети. Мероприятия по организации дорожного движения. Мероприятия по повышению безопасности дорожного движения. Мероприятия по улучшению условий пешеходного и велосипедного движения. Мероприятия по развитию грузового транспорта. Предложения по внесению изменений в документы территориального планирования в части транспорта. Предложения по развитию системы управления транспортным комплексом.

## **5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **5.1. Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы**

Обучение проводится преподавателями, соответствующими профессиональным квалификационным требованиям профессионального стандарта № 514, утвержденного Приказом Минтруда и соцзащиты от 08 сентября 2015 № 608: ведущими преподавателями МГУ имени М.В.Ломоносова, имеющими многолетний опыт работы в области педагогической и научной деятельности, а также специалистами-практиками, обладающими компетенциями в области государственного и муниципального управления.

### **5.2. Материально-технические условия реализации программы**

В пользовании слушателей аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций материалов, средствами звуковоспроизведения; комнаты для работы малых учебных групп; компьютерный класс; рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет, принтером, сканером.

### **5.3. Учебно-методическое обеспечение программы**

Все слушатели программы обеспечиваются необходимыми к модулю (занятию) раздаточными материалами. Посредством электронной почты направляются материалы в электронном виде.

## **6. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Качество освоения программы осуществляется путем текущего контроля успеваемости со стороны преподавателей в форме выполнения слушателями: домашних заданий, проектов, контрольных работ по дисциплинам программы и итоговой аттестации в форме защиты дипломного проекта.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по каждой дисциплине и виду деятельности осуществляется на основе 5-балльной системы и критериев оценки, устанавливаемых преподавателем данной дисциплины. Текущий контроль успеваемости проводится в каждом модуле. Осуществляется в виде проведения курсовых проектов, тестирований, решения кейсов, рефератов, оценки работы слушателей в группах.

Применяется следующая система оценок: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», «зачтено», «не зачтено».

Аттестация по курсам вносится в приложение к диплому.

Содержательно выпускной аттестационный проект может быть посвящен:

- методикам внедрения новых управленческих практик
- формам и предложениям по усовершенствованию действующей системы муниципального управления
- предложениям о структурных изменениях в социально-экономических областях Краснодарского края

## **7. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ**

### **1. Еремин Владимир Львович**

Первый заместитель директора ВШГА МГУ

### **2. Мельник Петр Васильевич**

Заместитель директора по учебной работе

### **3. Богатова Ирина Эдуардовна**

Кандидат экономических наук, Руководитель программы «Высшее образование» Фонда «Вольное Дело»