1. **Региональная политика в России**

Региональная политика - система мер, направленных на регулирование развития регионов ради достижения заданных целей. Важно учитывать, что региональная политика "субъективна" и динамична. Собственно региональная политика - это политика, проводимая в отношении регионов федеральными властями. Ее сутью является частичное перераспределение ресурсов между регионами в целях сглаживания территориальных различий и на этой основе оптимизации территориальной структуры общества.

Основными элементами региональной политики являются следующие.

Налоговая политика - определение налоговых платежей и льгот, определяющих налоговую систему региона и режим налогообложения предпринимательской деятельности.

Бюджетная политика - механизм формирования и использования государственных финансовых ресурсов и их перераспределения между регионами.

Ценовая политика - государственное регулирование цен и тарифов, способы и формы этого регулирования.

Инвестиционная политика - мера по поддержке инвестиционной активности хозяйствующих субъектов, распределению бюджетных капиталовложений.

Структурная политика - система мер по поддержке и реструктуризации предприятий.

Институциональная политика - реорганизация отношений собственности, управление государственной собственностью в регионах, взаимодействие с негосударственным сектором.

Социальная политика - определение условий и требований к хозяйствующим субъектам ради достижения внеэкономических целей.

Под региональной политикой в Российской Федерации понимается система целей и задач органов государственной власти по управлению политическим, экономическим и социальным развитием регионов страны, а также механизм их реализации. Под регионом понимается часть территории Российской Федерации, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий. Регион может совпадать с границами территории субъекта Российской Федерации либо объединять территории нескольких субъектов Российской Федерации.

Основными целями региональной политики в Российской Федерации являются:

- обеспечение экономических, социальных, правовых и организационных основ федерализма в Российской Федерации, создание единого экономического пространства;

- обеспечение единых минимальных социальных стандартов и равной социальной защиты, гарантирование социальных прав граждан, установленных Конституцией Российской Федерации, независимо от экономических возможностей регионов;

- выравнивание условий социально-экономического развития регионов;

- предотвращение загрязнения окружающей среды, а также ликвидация последствий ее загрязнения, комплексная экологическая защита регионов;

приоритетное развитие регионов, имеющих особо важное стратегическое значение;

- максимальное использование природно-климатических особенностей регионов;

- становление и обеспечение гарантий местного самоуправления.

1. **Межрегиональное взаимодействие.**
2. **Сущность «муниципального образования».**

**Муниципа́льное образова́ние** — населенная территория, в границах которой местное самоуправление осуществляется непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления в целях решения вопросов местного значения.

В соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в [Российской Федерации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) существуют 5 видов муниципальных образований:

* [**сельское поселение**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) — один или несколько объединенных общей территорией сельских населенных пунктов (поселков, сел, станиц, деревень, хуторов, кишлаков, аулов и других сельских населенных пунктов), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления
* [**городское поселение**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) — город или поселок, в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления
* [**муниципальный район**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD) — несколько поселений и (или) [межселенных территорий](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F), объединенных общей территорией, в границах которой местное самоуправление осуществляется в целях решения вопросов местного значения межпоселенческого характера населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления, которые могут осуществлять отдельные государственные полномочия, передаваемые органам местного самоуправления федеральными законами и законами [субъектов Российской Федерации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8)
* [**городской округ**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D0%BA%D1%80%D1%83%D0%B3) — городское поселение, которое не входит в состав муниципального района и органы местного самоуправления которого осуществляют полномочия по решению установленных настоящим Федеральным законом вопросов местного значения поселения и вопросов местного значения муниципального района, а также могут осуществлять отдельные государственные полномочия, передаваемые органам местного самоуправления федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации
* [**внутригородская территория города федерального значения**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D1%84%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) — часть территории города федерального значения, в границах которой местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления

В связи с проводимой [муниципальной реформой](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8_(2006)) в России складывается двухуровневая система местного самоуправления. По смыслу законодательства о местном самоуправлении территория всех субъектов Российской Федерации поделена на территории муниципальных районов и городских округов, а территория муниципальных районов — на территории городских и сельских поселений, причем в малонаселенных местностях могут образовываться межселенные территории. В городских округах не может быть других муниципальных образований, такие муниципальные образования упразднены с 2006 года. Территории городов федерального значения разделяются на территории внутригородских территорий (внутригородских муниципальных образований).

1. **Полномочия органов муниципального самоуправления**

ПОЛНОМОЧИЯ В ПЛАНОВО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ           
  
 ПОЛНОМОЧИЯ В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ        НАСЕЛЕНИЯ                                                                                                            
  
 ПОЛНОМОЧИЯ В ОБЛАСТИ ЖИЛИЩНОГО И КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА                                                                                                             
  
ПОЛНОМОЧИЯ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ И      ЗДРАВООХРАНЕНИЯ                                                                                              
  
 ПРИРОДООХРАННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ                                                          
  
ПОЛНОМОЧИЯ В ОБЛАСТИ  ОХРАНЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА, ПРОТИВОПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И СВЯЗИ

1. **Структура органов муниципального самоуправления**

    Наличие выборных органов местного самоуправления муници­пальных образований является обязательным. По действующему федеральному законодательству образование органов местного са­моуправления, назначение должностных лиц местного самоуправ­ления органами государственной власти и государственными должностными лицами не допускаются. Органы государственной власти и государственные должностные лица не могут осуществлять местное самоуправление.

Наименование органов местного самоуправления и должност­ных лиц местного самоуправления, порядок формирования орга­нов местного самоуправления, компетенция, сроки полномочий, подотчетность, вопросы организации и деятельности органов мест­ного самоуправления и должностных лиц местного самоуправле­ния определяются уставами муниципальных образований в соот­ветствии с законами субъектов Российской Федерации, с учетом национальных, исторических и иных местных традиций.

Также в уставах прописываются основания и виды ответствен­ности органов местного самоуправления и должностных лиц мест­ного самоуправления. В уставе должна содержаться информация о порядке отзыва, выражения недоверия населением или досрочного прекращения полномочий выборных органов местного самоуправ­ления и выборных должностных лиц местного самоуправления, об условиях и порядке организации муниципальной службы.

Выборные и иные органы местного самоуправления являются юридическими лицами в соответствии с уставом муниципального образования. Структура органов местного самоуправления, в соот­ветствии с п. 1 статьи 131 Конституции Российской Федерации, определяется населением самостоятельно. По уставам муниципаль­ных образований органы местного самоуправления наделяются полномочиями по решению вопросов местного значения. Органы местного самоуправления и должностные лица местного само­управления по вопросам своего ведения могут издавать правовые акты. При этом наименование и виды правовых актов органов ме­стного самоуправления, выборных и других должностных лиц ме­стного самоуправления, полномочия по изданию указанных актов, порядок их принятия и вступления в силу определяются уставом муниципального образования в соответствии с законами субъектов Российской Федерации.

1. **Основные функции главы местной администрации**

- Функции главы местной администрации следующие:

- организует разработку и исполнение местного бюджета, осуществляет функции

распорядителя кредитов при исполнении бюджета;

- организует подготовку генерального плана развития территории

муниципального образования;

- организует разработку и исполнение программы экологической безопасности;

- определяет структуру, штаты администрации и вносит их на утверждение

представительному органу МС;

- от имени администрации заключает договоры и соглашения с различными

структурами;

- не реже одного раза в год представляет населению и представительному

органу МС отчет о

- деятельности администрации;

- принимает меры по обеспечению правопорядка, координирует меры по борьбе с

преступностью;

- руководит гражданской обороной муниципальных образований, осуществляет

мероприятия по защите населения и территории от чрезвычайных ситуаций;

- назначает и освобождает других руководителей администрации и

муниципальных предприятий;

- издает постановления и распоряжения;

- осуществляет иные исполнительно-распорядительные функции в пределах своей

компетенции.

- Глава местной администрации в соответствии с уставом муниципального

образования имеет своих заместителей. Их число зависит от уровня

муниципального образования (город, село, район).

Функциональным органам местной администрации является ее аппарат.

1. **Основные формы участия населения в осуществлении муниципального самоуправления. (референдум, выборы)**

*Местный референдум*

Местный референдум - голосование жителей муниципального образования по вопросам местного значения. Конституция РФ, закрепляя референдум в качестве одной из форм осуществления местного самоуправления (ст. 130), признает за каждым гражданином России право участвовать в референдуме (ст. 32). В местном референдуме участвуют граждане Российской Федерации, место жительства которых расположено в границах муниципального образования. Они участвуют в местном референдуме на основе всеобщего равного и прямого волеизъявления при тайном голосовании. Решения, принятые местным референдумом, являются окончательными, в каком-либо утверждении не нуждаются и обязательны для исполнения на территории соответствующего муниципального образования.

Решение о назначении местного референдума принимается представительным органом муниципального образования по инициативе:

· граждан РФ, имеющих право на участие в местном референдуме;

· избирательного объединения, иного общественного объединения, уставы которых предусматривают участие в выборах и (или) референдумах и которые зарегистрированы в порядке и сроки, установленные федеральным законом;

· представительного органа муниципального образования и главы местной администрации, выдвинутой ими совместно.

Условием назначения местного референдума по инициативе граждан, избирательных объединений, иных общественных объединений является сбор подписей в поддержку данной инициативы, количество которых устанавливается законом субъекта РФ и не может превышать 5% от числа участников референдума, зарегистрированных на территории муниципального образования в соответствии с федеральным законом. Инициатива проведения референдума, выдвинутая гражданами, избирательными объединениями, иными общественными объединениями оформляется в порядке, установленном федеральным законом и принимаемым в соответствии с ним законом субъекта Российской Федерации. Инициатива проведения референдума, выдвинутая совместно представительным органом муниципального образования и главой местной администрации, оформляется правовыми актами представительного органа муниципального образования и главы местной администрации. Органы местного самоуправления осуществляют организационное и материально-техническое обеспечение местного референдума.

Итоги голосования и принятое на местном референдуме решение подлежат официальному опубликованию (обнародованию). Принятое на местном референдуме решение подлежит обязательному исполнению на территории муниципального образования и не нуждается в утверждении какими-либо органами государственной власти, их должностными лицами или органами местного самоуправления. Органы местного самоуправления обеспечивают исполнение принятого на местном референдуме решения в соответствии с разграничением полномочий между ними, определенным уставом муниципального образования.

Решение о проведении местного референдума, а также принятое на местном референдуме решение может быть обжаловано в судебном порядке гражданами, органами местного самоуправления, прокурором, уполномоченными федеральным законом органами государственной власти.

*Муниципальные выборы*

Муниципальные выборы - наиболее массовая форма участия населения в местном самоуправлении, посредством которой образуются представительный орган муниципального образования и другие выборные органы местного самоуправления, получают свои полномочия главы муниципальных образований. Муниципальные выборы осуществляются на основе общих принципов избирательного права России: всеобщее, равное и прямое избирательное право при тайном голосовании. Они назначаются представительным органом муниципального образования в сроки, предусмотренные уставом муниципального образования. В случаях, установленных федеральным законом, муниципальные выборы назначаются соответствующей избирательной комиссией муниципального образования или судом.

Гарантии избирательных прав граждан при проведении муниципальных выборов, порядок назначения, подготовки, проведения, установления итогов и определения результатов муниципальных выборов устанавливаются Федеральным законом от 12 июня 2002 года № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» и принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов РФ, которыми устанавливаются виды избирательных систем и порядок их применения. В соответствии с установленными законом субъекта РФ видами избирательных систем уставом муниципального образования определяется та избирательная система, которая применяется при проведении муниципальных выборов в данном муниципальном образовании. Законом субъекта РФ могут быть определены условия применения видов избирательных систем в муниципальных образованиях в зависимости от численности избирателей в муниципальном образовании, вида муниципального образования и других обстоятельств.

Итоги муниципальных выборов подлежат официальному опубликованию (обнародованию).

1. **Примерная структура бюджета органов муниципального самоуправления.**

Местные бюджеты состоят из доходной и расходной части.

Доходная часть местных бюджетов состоит из закрепленных доходов и

поступлений от регулирующих доходов, она также может включать финансовую помощь

в различных формах (до­таций, субвенций, средств фонда финансовой поддержки

му­ниципальных образований), средства по взаимным расчетам.

К *закрепленным доходам* местных бюджетов относятся доходы, полностью или

в твердо фиксированной доле на постоянной или долговременной основе в

установленном порядке поступающие в местный бюджет. Это местные налоги и сборы,

другие собственные доходы местных бюджетов, доля федеральных бюджетов, доли

федеральных налогов и доли налогов субъектов Российской Федерации, закрепленные

за мест­ными бюджетами на постоянной основе. Эти налоги и сборы пе­речисляются

налогоплательщиками в местные бюджеты. К другим собственным налогам местных

бюджетов относятся:

- доходы от приватизации и реализации муниципального иму­щества;

- не менее 10% доходов от приватизации государственного

имущества, находящегося на территории муниципального образования, проводимой

в соответствии с Государственной программой приватизации;

- доходы от сдачи в аренду муниципального имущества, вклю­чая

аренду нежилых помещений и муниципальных земель;

- платежи за пользование недрами и природными ресурсами,

установленные в соответствии с законодательством Россий­ской Федерации;

- доходы от проведения муниципальных денежно-вещевых лотерей;

- штрафы, подлежащие перечислению в местные бюджеты в

соответствии с федеральными законами и законами субъек­тов Российской

Федерации;

- государственная пошлина, установленная в соответствии с

законодательством Российской Федерации;

- не менее 50% налога на имущество предприятий (органи­заций);

- подоходный налог с физических лиц, занимающихся

пред­принимательской деятельностью без образования юридиче­ского лица.

К собственным доходам местных бюджетов относятся также доли федеральных

налогов, распределенные между бюджетами разных уровней и закрепленные за

муниципальными образова­ниями на постоянной основе.

Расходы местных бюджетов разделяются на бюджет текущих расходов и бюджет

развития. В бюджет развития включаются ассигнования на фи­нансирование

инновационной и инвестиционной дея­тельности. В бюджет текущих расходов

включаются все другие расходы, не вошедшие в бюджет развития.

Расходная часть местных бюджетов включает расходы, свя­занные с:

- решением вопросов местного значения, установленные

за­конодательством Российской Федерации и законодательст­вом субъекта

Российской Федерации;

- осуществлением отдельных государственных полномочий,

переданных органам местного самоуправления;

- обслуживанием и погашением долга по муниципальным займам;

- обслуживанием и погашением муниципального долга по ссудам.

Объем закрепленных доходов связан с величиной расходов первоочередно­го

характера (социально-бытовая инфраструктура).

1. **Экономический сектор муниципального хозяйства**

Основными отраслями муниципальной экономики являются: жилищно-коммунальное хозяйство, образование, здравоохранение. Именно в этих отраслях на протяжении последних лет расходуется около 70 % средств местных бюджетов.

1. **Социальный сектор муниципального хозяйства (социальная инфраструктура, трудоустройство, социальная защита, охрана окружающей среды).**
2. **Процесс муниципального управления. Стадии управленческой деятельности.**

Стадии управленческой деятельности — это последовательные этапы ее

осуществления с своим особым набором форм и методов. Стадии имеют логическую

связь и образовывают в совокупности определенный цикл управленческих

действий.

Можно определить семь стадий управленческого процесса:

• анализ и оценивания управленческой ситуации;

• прогнозирования и моделирования необходимых (и возможных) дои относительно

сохранения и изменения состояния управленческой ситуации (в субъекте и

объектах государственного управления);

• разработка необходимых правовых актов или организационных мероприятий;

• обсуждения и принятия правовых актов и осуществление организационных

мероприятий;

• организация выполнения принятых решений (правовых и организационных);

• контроль выполнения и оперативное информирования;

• обобщения проведенных этапов управленческой деятельности, оценка новой

(результативной) ситуации

Каждая с стадій отличается набором интеллектуальных и практических действий и

несет определенная функциональная нагрузка.

При оценивании и анализе исследуемых процессов формируется системное

“видения” объектов управления, исследуются закономерности и организационные

формы процессов, которые определяются; дается конкретная историческая оценка

состояния управляемых объектов.

На стадии прогнозирования и моделирования учитываются ограничивающие факторы

и условия и отслеживаются оптимальные варианты решений:

• стандартное (на основе фиксированного набора альтернатив);

• бинарное (“так” или “ни”);

• многоальтернативные решения; инновационное (новаторское).

Разработка правовых актов и организационных мероприятий обеспечивает условия

взаимодействия управленческого звена и оперативно исполнительного персонала.

Обсуждения и принятия правовых актов и осуществление организационных

мероприятий нацеленные на воплощение в них достаточного потенциала

управленческих влияний. На этой стадии может быть представлена объективная

характеристика вопроса, который рассматривается; объяснимо причины, которые

обусловили выбор варианта решения; выделены ресурсы, достаточные для

реализации, установлен срок решения и исполнителей; названы ожидаемые

результаты и критерии эффективности решения.

Организация выполнения принятых решений охватывает набор процедур, начиная из

их документального оформления и завершая конкретными действиями относительно

воплощения у жизни.

Контроль обеспечивает подбивка итогов, обратная связь и выделения критических

точек.

Обобщения проведенной управленческой деятельности направленное на оценку

результатов реализации решений, объективную оценку управленческой ситуации,

которая образовалась в результате управленческих действий. Умелое применение

возможностей стадій управленческой деятельности оказывает содействие ее

упорядочению и лучшей реализации целей и функций государственного управления

1. **Ресурсное обеспечение «Дерева целей».**

**Метод «дерева целей; предусматривает структуру цели и выявление связей между целями и средствами достижения целей. Определение кач-х целей организации осуществляется в след-м порядке:** 1.Формирование кач-х целей; 2.Оценка кач-х целей; 3.Построение дерева целей; 4.Построение кол-х целей; 5.Оценка степени прогресса в достижении целей. Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня, т.е. цели верхнего уровня логически складываются из целей нижнего порядка. Обязательную процедуру целевого управлении составляет построение **«дерева целей»**.

1. **Организационная структура муниципального управления. Типы структур управления (обычная, матричная).**

Понятие «структура органов местного самоуправления» введено в юридическую практику ст.131 Конституции Российской Федерации в следующем контексте «Структура органов местного самоуправления определяется населением самостоятельно». Под самостоятельностью населения в вопросе определения структуры органов местного самоуправления подразумевается право населения соответствующей территории решать указанный вопрос как через прямое волеизъявление, так и через представителей «органы местного самоуправления - избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения» Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ.-п.11, ч.1, ст.2.

Реализация этих положений позволяет использовать следующие модели построения муниципальной власти.

*Первый* вариант. Глава муниципального образования избирается населением и возглавляет местную администрацию. Работу представительного органа организует избираемый из числа депутатов председатель.

*Второй* вариант. Глава муниципального образования избирается населением и возглавляет представительный орган местного самоуправления. Руководство местной администрации возлагается на управляющего, нанимаемого по контракту на конкурсной основе.

*Третий* вариант. Глава муниципального образования избирается из состава представительного органа местного самоуправления, а местную администрацию возглавляет управляющий, нанимаемый по контракту на конкурсной основе.

В условиях двухуровневой системы муниципальных образований в Федеральном законе 2003 г. введены варианты формирования представительного органа муниципального района. Этот орган может:

Состоять из глав поселений, входящих в состав муниципального района, и из депутатов представительного органа соответствующих поселений, избираемых ими из своего состава в соответствии с равной (независимо от численности населения поселений) нормой представительства;

Избираться на муниципальных выборах, причем число депутатов, избираемых от одного поселения, не может превышать 2/5 от установленной численности представительного органа муниципального района.

Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется матричной организацией.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры - ее сложность. Она слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней. Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам. Также в такой структуре ожидаемый результат может и не просматриваться, может также и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться общие взаимоотношения.

1. **Управленческое решение. Основные этапы процесса разработки и принятия решений.**

**Решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |  |
| Получение информации о ситуации | Определение целей | Разработка оценочной системы | Анализ ситуации | Диагностика ситуаций |  |
| 6. | 7. | 8. | 9. |  |  |
| Разработка прогноза развития ситуации | Генерирование альтернативных вариантов решений | Отбор основных вариантов управляющих воздействий | Разработка сценариев развития ситуации |  |  |
| 10. | 11. | 12. | 13. |  |  |
| Экспертная оценка  основных вариантов управляющих воздействий | Коллективная экспертная оценка | Принятие решения ЛПР | Разработка плана действий |  |  |
| 14. | 15. |  |  |  |  |
| Контроль реализации плана | Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий |  |  |  |  |

# В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, а также экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

1. **Основные принципы организации производства (специализация, пропорциональность и т.д.).**

# Принципы организации производственного процесса

Основой эффективного управления МП в производстве и решения всех задач производственной логистики является соблюдение принципов организации производственного процесса.

Основными обязательными принципами организации производственного процесса являются следующие.

**Специализация** предусматривает ограничение разнообразия производит венных процессов путем их стандартизации, унификации технологических маршрутов и конструкций изделий и т. д. и бывает двух видов: ограничение разнообразия технологических функций, выполняемых рабочими комплексами, - при технологической специализации, и ограничение разнообразия обрабатываемых рабочими комплексами предметов труда - при предметной или подетальной специализации. Уровень специализации измеряется коэффициентом закрепления операций, который определяет количество деталей операций, обрабатываемых на рабочем месте за определенный промежуток времени.

**Параллельность** заключается в совмещении выполнения различных производственных процессов во времени, что может способствовать сокращению продолжительности производственного цикла.

**Непрерывность** направлена на сокращение до возможного минимума типичных перерывов в производственном процессе и пространственных разрывов между рабочими комплексами. Требует балансировки двух видов: либо обеспечения непрерывного движения предметов труда, либо постоянной загрузки рабочих мест. Достижение абсолютной непрерывности .разу по двум направлениям - крайне сложное мероприятие, поэтому компромисс определятся в пользу менее затратного способа достижения непрерывности. То есть если простой одного рабочего места в непоточном производстве обходится дороже прослеживания единицы предмета труда, то необходимо обеспечить непрерывную загрузку рабочих мест и предусмотреть для этого необходимый уровень заделов обрабатываемых деталей между стадиями производства.

**Пропорциональность** предполагает относительную сбалансированность пропускной способности всех последовательных производственных подразделений, выполняющих основные, вспомогательные и обслуживающие процессы. Нарушение данного принципа приводит к возникновению "узких мест" в производственном процессе или к неполной загрузке рабочих мест, участков и цехов.

**Прямоточностью** достигается организация кратчайшего и однонаправленного движения предметов труда в пространстве и во времени за, чет расположения рабочих мест и участков по ходу следования операций технологического процесса.

**Ритмичность** означает равномерный выпуск определенного количества продукции через заданные интервалы времени. Позволяет наиболее полно использовать производственную мощность рабочего места, участка, цеха и seer о предприятия. Наивысшая ритмичность достигается в массовом поточном производстве, что упрощает процесс его планирования и управления, позволяет рационально организовать выполнение каждой операции.

**Интегративность** предполагает системную интеграцию всех процессов в организации за счет сквозного управления функциональными циклами снабжения, производства и сбыта. Интегративность достигается на основе использования горизонтальных оргструктур и внедрения современных информационных систем управления класса ERP-CSRP.

**Гибкость и адаптивность** обеспечивают возможность мобильной перестройки всей производственной системы или ее части на выпуск другой продукции, позволяют оперативно реагировать на изменения условий внешней и внутренней среды, оптимально и эффективно подстраиваться под современные потребности рынка

1. **Административная среда и организационная культура.**

*Организационная культура* – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Напомним, что организационные отношения – это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Характеристика организационной культуры охватывает:

* • индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
* • структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
* • направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
* • интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
* • управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
* • поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
* • стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
* • идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
* • управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
* • управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

1. **Конфликт, его сущность. Внешний и внутренний конфликты**

Конфликт (от лат. «confluctus») означает столкновение сторон, мнений, сил.щ

Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны.

*Субъект* -- это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

*Участник конфликта* может сознательно принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт.

В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта.

Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Социальный психолог В. И. Курбатов предлагает ***другие подходы к классификации конфликтов***:

q внешний -- конфронтация между субъектами;

q внутренний -- конфронтация мотивов, намерений, целей субъекта;

1. **Муниципальная служба. Функции муниципальной службы**

Муниципальная служба - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)

**Функции муниципальной службы**

Вообще, если говорить о функциях, то исполнительная и распорядительная деятельность направлена на все сферы муниципального образования. Прежде всего это финансовая сфера, то есть разработка проекта местного бюджета, отчет об его исполнении, а так же непосредственное обеспечение местного бюджета. Далее, разработка и организация социально-экономических программ развития территории и обеспечение их реализации; разработка нормативно-правовых актов по вопросам местного значения; управление и распоряжение муниципальной собственностью. Не менее важная функция – это руководство муниципальным здравоохранением, эксплуатация муниципального жилищного фонда, объектов коммунального и дорожного хозяйства и другими муниципальными предприятиями, организациями, учреждениями. Наконец, важнейшая функция : осуществление полномочий органов государственной власти, переданные федеральными законами или законами субъекта Российской Федерации с одновременной передачей необходимых материальных и финансовых средств. Следует отметить, что сходства государственной и муниципальной службы есть и единственное их отличие – это уровень и некоторые другие особенности.

Итак, под функциями муниципальной службы следует понимать основные направления практической реализации правовых норм института муниципальной службы, способствующие достижению соответствующих целей правового регулирования служебных отношений и выполнению муниципальной службой своей социальной роли и государственно-правового назначения.

Каждый подинститут муниципальной службы, выполняет наряду с общими также специфические функции. Например, для подинститута аттестации муниципальных служащих характерны функции оценки, контроля, информирования и т.д. Главная функция права муниципальной службы состоит прежде всего в том, что бы обеспечить детальное, точное и определенное нормативное регулирование муниципально-служебных отношени.