

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ**

**УТВЕРЖДЕНО**  
**Председатель УМС**  
**факультета государственной**  
**культурной политики**  
**Единак А. Ю.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ**  
**ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Направление подготовки** 38.04.04 *Государственное и муниципальное  
управление*

**Профиль** *Стратегическое управление и маркетинг в сфере культуры*

**Квалификация (степень – магистр)**

*(РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов.*

**Форма обучения: очная**

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целями освоения дисциплины** системное изложение форм и технологий стратегического менеджмента применительно к государственному и муниципальному управлению, формирование у магистрантов навыков стратегического анализа и мышления.

**Задачи учебной дисциплины:**

- раскрытие содержания основных элементов стратегического управления;
- выявление особенностей принятия стратегических решений в государственном и муниципальном управлении, в том числе в сфере культурных индустрий;
- характеристика технологии стратегического планирования; разработка правил и приемов, обеспечивающих экономически эффективное достижение стратегических целей;
- определение «системы целей» как суммы общих и специфических целей, последовательное решение которых по важности и во времени составляет систему стратегического управления государственным и муниципальным имуществом.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина относится к базовой части ОПОП ВО для студентов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление профиля «Стратегическое управление и маркетинг в сфере культуры». Дисциплина «Стратегический менеджмент в органах государственного и муниципального управления» взаимосвязана с такими дисциплинами как «Нормативно-правовое обеспечение государственного и муниципального управления», «Теория и практика государственной культурной политики», «Государственное и муниципальное управление в сфере культуры», «Маркетинговые технологии в сфере государственного и муниципального управления», «Экономика культуры». Знания, полученные в процессе изучения данной дисциплины, необходимы для выполнения выпускной квалификационной работы.

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:*

ОПК -2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно надзорной деятельности на основе риск ориентированного подхода;

ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;

ПК-1. Способен осуществлять государственное регулирование в сфере культуры и реализовывать основные направления государственной политики и нормативно-правового регулирования в данной сфере;

ПК-2. Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления, анализировать результаты и последствия их реализации

*Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).*

Компетенция (код и наименование.	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
----------------------------------	------------------------	---------------------

<p>ОПК -2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно надзорной деятельности на основе риск ориентированного подхода;</p>	<p>ОПК-2.1. Понимает сущность процесса стратегического планирования деятельности органа власти и демонстрирует возможность реализации осуществления стратегического планирования</p> <p>ОПК-2.2. Представляет процесс разработки и реализации управленческих решений и демонстрирует способность организовать разработку и реализацию управленческих решений</p> <p>ОПК-2.3. Представляет процесс осуществления контрольно-надзорной деятельности в профессиональной деятельности и механизме обеспечения ее реализации</p> <p>ОПК-2.4. Понимает риск ориентированный подход в деятельности органа власти и демонстрирует способность реализации данного подхода</p>	<p><b>Знать:</b> сущность, цели, принципы, механизмы стратегического планирования; специфику стратегического планирования в деятельности органа власти;</p> <p>сущность управленческих решений и их специфику в области государственного и муниципального управления, включая последствия реализации механизма процесса организации разработки и реализации управленческих решений;</p> <p>направления, механизм, алгоритмы и правила контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере</p> <p>механизмы и методы обеспечения контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере;</p> <p>сущность и методы риск-ориентированного подхода в и их специфику в государственном и муниципальном управлении</p> <p><b>Уметь:</b> применять стратегическое планирование по отношению к процессам профессиональной области;</p> <p>организовывать разработку и реализацию управленческих решений;</p> <p>использовать методы и механизмы обеспечения контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере;</p> <p>использовать методы риск-ориентированного подхода в профессиональной сфере</p> <p><b>Владеть:</b> навыками стратегического планирования, разработки и реализации управленческих решений, реализации контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.</p>
---	--	--

ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;	ОПК-5.1. Понимает принципы и механизм рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов и демонстрирует способность их реализовать ОПК-5.2. Представляет принципы и механизм обеспечения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом и демонстрирует способность реализовывать данные принципы и механизмы на практике	<b>Знать:</b> принципы и механизм рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов; принципы и механизм обеспечения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.
		<b>Уметь:</b> обеспечить реализацию рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов; реализовывать обеспечение эффективности бюджетных расходов и управления имуществом
		<b>Владеть:</b> навыками документационного сопровождения и обеспечения закупок; - : навыками использования технологий управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом.
ПК-1. Способен осуществлять государственное регулирование в сфере культуры и реализовывать основные направления государственной политики и нормативно-правового регулирования в данной сфере;	ПК-4.1. Понимает специфику государственного регулирования сферы культуры ПК-4.2. Демонстрирует способность реализовывать основные направления государственной политики и нормативно-правового регулирования в сфере культуры	<b>Знать:</b> - нормативно-правовые документы, определяющие функционирование сферы культуры в Российской Федерации; - основные направления и приоритеты государственной политики в области регулирования оборота культурных ценностей; - основные принципы государственной охраны объектов культурного наследия; -международный и отечественный опыт развития творческих индустрий и туризма; -основные методические подходы к формированию сметных расчетов для проведения мероприятий в сфере культуры;
		<b>Уметь:</b> мыслить системно (стратегически); осуществлять разработку и обоснование отраслевых, региональных и муниципальных документов стратегического планирования развития сферы культуры; вести статистический учет деятельности учреждений культуры; формировать государственное задание по оказанию государственных услуг (выполнению работ) в отношении государственных учреждений культуры; -формировать планы и сметные расчеты для

		<p>проведения мероприятий в сфере культуры; -разрабатывать рейтинги эффективности работы в сфере культуры</p> <p><b>Владеть:</b> инструментами стратегического планирования, навыками разработки и реализации основных направлений и приоритетов государственной политики, программ и стратегий развития в сфере культуры;</p>
ПК-2. Способен принимать и исполнять управленческие решения в области государственного и муниципального управления сферой культуры, анализировать результаты и последствия их реализации	<p>ПК-2.1. Демонстрирует способность принятия и исполнения управленческого решения в области государственного и муниципального управления сферой культуры</p> <p>2.1. Применяет адекватные инструменты и технологии выработки управленческого решения в области государственного и муниципального управления сферой культуры.</p>	<p><b>Знать</b> методологические основы разработки управленческих решений; -способы определения параметров качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов</p> <p><b>Уметь</b> разрабатывать управленческие решения и оценивать их по следствия – определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры; определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявления отклонений и принятия корректирующих; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оценки последствий принятия управленческих решений</p>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 Объем дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины составляет 14 зачетных единиц - 504 академических часов, из них контактных 244 академических часа, СРС – 125 академических часа, форма контроля – экзамен в 1, 2, 3, 4 семестрах 135 часов.

##### 4.2. Структура дисциплины для очной формы обучения

№ п / п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах./ с указанием занятий ,проводимых в интерактивных формах	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра.- опросы, тесты и т.д., Форма промежуточной аттестации (по семестрам. –
---------	-------------------	---------	--	--

							<i>рубежный контроль, зачеты, экзамены</i>
			Лекции	Семинары/практические	ИКР	СРС	
<b>1</b>	<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент организаций культурных индустрий</b>						
<b>2</b>	Тема 1.1. Современная концепция стратегического менеджмента в сфере культурных индустрий	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>3</b>	Тема 1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации культурных индустрий	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, доклады, кейс-задачи
<b>4</b>	Тема 1.3. Миссия и цели организации культурных индустрий в стратегическом менеджменте	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>5</b>	Тема 1.4. Базовые модели стратегического анализа и планирования	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, кейс-задачи
<b>6</b>	Тема 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии для организации культурных индустрий /	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, доклады

7	Тема 1.6. Управление реализацией и контроль стратегии организации культурных индустрий	1	6	6		4	Опрос, тестирование, доклады
8	Тема 1.7. Стратегический менеджмент в организациях музыкальной индустрии		4	4		4	Опрос, тестирование, доклады, кейс-задачи
9	Тема 1.8. Стратегический менеджмент в арт-бизнесе		4	4		3	Опрос, доклады, кейс-задачи
10			34	34		31	Экзамен ( 27 часов контроль).
11	<b>Раздел 2. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе государственного и муниципального управления</b>						
12	Тема 2.1. Теоретико-методологическая основа и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.	2	4	4		4	Опрос, доклады
13	Тема 2.2. Современное состояние и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.	2	4	4		4	Опрос, тестирование, доклады

<b>14</b>	Тема 2.3 Стратегический анализ: теория и методология использования в государственном и муниципальном управлении.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>15</b>	Тема 2.4 Теоретические основы программно-целевого планирования в государственном управлении	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, доклады, тестирование
<b>16</b>	Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, доклады, тестирование
<b>17</b>	Тема 2.6.Порядок разработки и реализации государственных программ РФ	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, доклады,
<b>18</b>	Тема 2.7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии субъектов РФ и муниципальных образований.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>19</b>	Тема 2.8. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>20</b>			<b>34</b>	<b>34</b>		<b>31</b>	Экзамен ( 27 часов контроль).



<b>21</b>	<b>Раздел 3. Стратегическое управление развитием территории</b>						
<b>22</b>	Тема 3.1. Базовые принципы разработки стратегий социально-экономического развития субъекта Российской Федерации	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	Опрос, тестирование
<b>23</b>	Тема 3.2 Стратегическое планирование как технология муниципального управления	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>3</b>	Опрос, тестирование, кейс-задачи
<b>24</b>	Тема 3.3. Организация разработки и реализации стратегии	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	Опрос, доклады, кейс-задачи
<b>25</b>	Тема 3.4. Местное сообщество как субъект и ресурс стратегического планирования	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, тестирование, доклады
<b>26</b>	Тема 3.5. Поддержка бизнеса и организация взаимодействия с ним как ресурс стратегического планирования	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, доклады
<b>27</b>	Тема 3.6. Культурные ресурсы стратегии развития	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, кейс-задачи, доклады
<b>28</b>	Тема 3.7. Моделирование бюджетно-налогового потенциала для стратегического планирования территории	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, доклады, задачи
<b>29</b>	Тема 3.8. Отчетность и публичность при реализации	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>3</b>	Опрос, доклады

	стратегии территории						
<b>30</b>			<b>34</b>	<b>34</b>		<b>22</b>	Экзамен ( 54 часов контроль)
<b>31</b>	<b>Радел 4. Культурные стратегии</b>						
<b>32</b>	Тема 4.1. Введение. Основные понятия и подходы	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, тестирование
<b>33</b>	Тема 4.2. Структурные элементы и типы культурных стратегий	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, доклады
<b>34</b>	Тема 4.3. Исторические типы культурной политики: унитарная и плюралистическая модели	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, доклады
<b>35</b>	Тема 4.4. Исторические типы культурной политики: инструментальная и инновационная (креативная) модели	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, тестирование
<b>36</b>	Тема 4.5. Культурные стратегии, институциональное партнерство, инструментализм	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, тестирование, кейс-задачи
<b>37</b>	Тема 4.6. Городские культурные стратегии	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>5</b>	Опрос, доклады, кейс-задачи
<b>38</b>	Тема 4.7. Практика и методы городского и регионального планирования с опорой на культуру	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>6</b>	Опрос, доклады, кейс-задачи
<b>39</b>	Тема 4.8. Культурные стратегии, основанные на данных исследований. Креативная экономика	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	Опрос, доклады, кейс-задачи
<b>40</b>			<b>20</b>	<b>20</b>		<b>41</b>	Экзамен ( 27 часов контроль).
<b>41</b>	<b>Всего</b>		<b>122</b>	<b>122</b>		<b>125</b>	<b>+ 135 часов контроль</b>

#### **4.3. Содержание разделов дисциплины (модуля)**

### **Раздел 1. Стратегический менеджмент в организациях культурных индустрий**

#### **Тема 1.1. Современная концепция стратегического менеджмента в сфере культурных индустрий**

Общая концепция стратегического управления. Этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Влияние среды на выбор стратегии

#### **Тема 1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации культурных индустрий**

Понятие, сущность, содержание и методологические принципы проведения анализа внешней и внутренней среды организации. Цели и инструменты анализа макросреды. Методы анализа внешней и внутренней среды: SWOT-анализ. Методы анализа внешней среды : PEST анализ. Стратегический анализ отрасли. Цели и основные методы стратегического анализа внутренней среды. Концепция «цепочки ценностей» М. Портера. Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей». Бенчмаркинг в стратегическом управлении: его сущность, формы, методы и результаты.

#### **Тема 1.3. Миссия и цели организации культурных индустрий в стратегическом менеджменте**

Формирование миссии и стратегических целей. Миссия организации. Формулировка миссии. Понятие миссии. Формирование миссии организации. Цели организации. Классификация целей. Формирование дерева целей. Требования к целям. Правило SMART. Использование миссии в практике стратегического управления.

#### **Тема 1.4. Базовые модели стратегического анализа и планирования**

Научно-методические основы стратегического анализа Базовые модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса, модель Игоря Ансоффа, модель Г.Стейнера, контур стратегического планирования. Базовые модели стратегического управления: модель стратегического управления Дэвида, модель стратегического управления Томпсона, Портфельный анализ. Формирование стратегических альтернатив.

#### **Тема 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии для организации культурных индустрий**

Этапы формирования стратегии организации. Факторы, определяющие выбор стратегии. Предназначение анализа стратегических альтернатив, стратегический выбор. Система стратегий организации. Базисные (эталонные) стратегии. Организационные стратегии с целью изменения условий на рынке и в отрасли. Прямая, обратная и горизонтальная интеграция. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий деятельности. Стратегии бизнес-уровня (конкурентные или деловые стратегии): минимизация издержек; дифференциация; фокусирование. Корпоративные (портфельные) стратегии и функциональные стратегии. Структура стратегии развития.

#### **Тема 1.6. Управление реализацией и контроль стратегии организации культурных индустрий**

Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления. Предназначение стратегического контроля. Корректировка стратегии. Процесс стратегического контроля. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии.

### **Тема 1.7. Стратегический менеджмент в организациях музыкальной индустрии**

Нормативно-правовые и организационные основы деятельности учреждений **музыкальной индустрии**. Особенности стратегического менеджмента и маркетинга в шоу бизнесе. Специфические характеристики менеджмента в учреждениях различного типа: театры, концертные залы и др. Организационные структуры управления и менеджмент персонала в учреждениях музыкальной индустрии. Партнерство, меценатство, спонсорство и фандрейзинг. Проектирование и реализация социокультурных технологий в учреждениях музыкальной индустрии различного типа. Продюсирование. Стратегический менеджмент исполнительских искусств за рубежом. Проекты в исполнительских искусствах.

### **Тема 1.8. Стратегический менеджмент в арт-бизнесе**

Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства в России. Нормативно-правовые и организационные основы арт-бизнеса. Профессиональные участники арт-рынка, взаимоотношения между ними. Конкуренция и партнерство. Особенности стратегического менеджмента и маркетинга в арт-бизнесе. Источники финансирования в арт-бизнесе: меценатство, спонсорство, фандрейзинг. Основные тенденции и перспективы развития арт-бизнеса в России. Маркетинговые задачи и перспективные арт-проекты.

## **Раздел 2. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе государственного и муниципального управления**

### **Тема 2.1. Теоретико-методологическая основа и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.**

Теоретическая база государственного стратегического управления. Модели государственного регулирования и социально-экономического развития экономики. Роль государства в экономике. Теория устойчивого экономического развития. Концепция стратегического управления. Определение стратегического управления. Цели, задачи, функции стратегического управления. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление. Объекты и субъекты стратегического управления. Объективные условия и субъективные факторы, определяющие качество стратегического управления. Преимущества стратегического управления. Причины и риски, препятствующие развитию стратегического менеджмента как науки и применения его на практике.

### **Тема 2.2. Современное состояние и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.**

Методологическая основа современного государственного стратегического управления. Государственный стратегический менеджмент как элемент современной модели модернизации государственного управления. Теория и современное состояние стратегического планирования и прогнозирования и их значение для развития стратегического управления. Процесс стратегического управления и его особенности. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации. Роль государственного стратегического управления в реализации концепций модернизации российской экономики. Концепция государственного менеджмента и административная реформа в России. Научные подходы и методы менеджмента в государственном стратегическом управлении. Государственная региональная политика и стратегии развития территорий и субъектов Российской Федерации. Факторы, определяющие региональную стратегию. Типы региональных стратегий. Стратегии муниципальных образований. Условия формирования стратегии муниципалитета.

### **Тема 2.3 Стратегический анализ: теория и методология использования в государственном и муниципальном управлении.**

Сущность и содержание ситуационного анализа. Объекты и общие методы стратегического анализа. Виды стратегического анализа. Цели стратегического анализа. Этапы стратегического анализа. Источники информации для стратегического анализа. Инструменты анализа на государственном, региональном и муниципальном уровне. SWOT – анализ. PEST-анализ. Методы ситуационного анализа. Сущность и содержание портфельного анализа. Методы стратегического портфельного анализа. Стратегический конкурентный анализ. Стратегический анализ внешней среды. Стратегический анализ внутренней среды. Стратегический анализ рисков

### **Тема 2.4 Теоретические основы программно-целевого планирования в государственном управлении**

Программно-целевой метод в современной практике государственного управления. Роль бюджетного планирования в программно-целевом управлении. Основные инструменты программно-целевого бюджетирования. Государственные программы в программно-целевом управлении. Программная структура расходов федерального бюджета в современной России. Принципы программно-целевого управления и стратегического планирования. Корреляция принципов и этапов программно-целевого управления. Задачи программно-целевого управления и стратегического планирования. Стратегический и тактический уровни в программно-целевом управлении. Взаимосвязь традиционной линейно функциональной структуры органов государственного управления с органами целевого управления.

### **Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти**

Полномочия органов государственной власти Российской Федерации в сфере стратегического планирования. Участники стратегического планирования на федеральном уровне. Полномочия участников стратегического планирования на федеральном уровне. Документы стратегического планирования, разрабатываемые на федеральном уровне (разрабатываемые в рамках целеполагания; по отраслевому и территориальному принципу; в рамках прогнозирования; в рамках планирования и программирования). Общественные документы стратегического планирования. Система стратегического планирования. Требования к содержанию проектов информационной федеральной государственной программы. Ответственность за нарушение законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в сфере стратегического планирования.

### **Тема 2.6.Порядок разработки и реализации государственных программ РФ**

Основание и этапы разработки федеральной государственной программы. Финансовое обеспечение реализации государственных федеральных программ. Полномочия ответственного исполнителя, соисполнителей и участников государственной программы при разработке и реализации государственных программ. Требования к целям федеральной государственной программы. Паспорт государственной программы Российской Федерации. Структура государственной программы и состав представляемых материалов. Порядок внесения изменений в федеральные целевые программы, включенные в государственную программу. Особенности формирования набора основных мероприятий государственной программы. Требования, предъявляемые к показателям (индикаторам) государственной программы. Ресурсное обеспечение реализации государственной программы. Планирование реализации государственной программы. Дополнительные и обоснующие материалы,

предоставляемые с государственной программой. Описание прогноза ожидаемых результатов государственной программы.

### **Тема 2.7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии субъектов РФ и муниципальных образований.**

Этапы прогнозирования. Требования к разработке прогнозов. Виды прогнозов. Основные методы прогнозирования социально-экономических показателей. Необходимость планирования. Особенности государственного, регионального, муниципального планирования. Структура планов. Государственное (муниципальное) программирование. Новая концепция программирования и переход к программному бюджету. Государственные программы и подпрограммы. Федеральные целевые программы. Региональные программы. Муниципальные программы. Особенности и этапы разработки. Сферы разработки региональных и муниципальных программ.

### **Тема 2.8. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.**

Понятие и показатели эффективности и результативности государственного управления и подходы к определению их содержания на разных уровнях. Оценка регулирующего воздействия. Методические подходы к оценке качества государственного управления и регулирования. Способы оценки эффективности регионального управления в России на разных уровнях. Эффективность государственных стратегических инвестиций.

## **Раздел 3. Стратегическое управление развитием территории**

### **Тема 3.1. Базовые принципы разработки стратегий социально-экономического развития субъекта Российской Федерации**

Регион как пространственная организация деятельности людей. Управление региональным развитием в России. Понятие и принципы устойчивого развития территории

### **Тема 3.2. Стратегическое планирование как технология муниципального управления**

Принципы стратегического планирования. Цикл стратегического планирования. SWOT-анализ как метод анализа среды. Правила целеполагания. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Цикл работы со стратегией. Взаимосвязь стратегического плана и территориального плана

### **Тема 3.3. Организация разработки и реализации стратегии**

Процесс стратегического планирования в муниципальном управлении. Разработка стратегии на уровне субъекта Российской Федерации. Органы разработки и реализации стратегии развития. Особенности этапа реализации стратегии.

### **Тема 3.4. Местное сообщество как субъект и ресурс стратегического планирования**

Участники стратегического партнерства. Инструменты вовлечения местного сообщества в разработку и реализацию стратегии.

### **Тема 3.5. Поддержка бизнеса и организация взаимодействия с ним как ресурс стратегического планирования**

Бизнес-сообщество как элемент местного сообщества. Производственные функции муниципального образования. Возможности участия бизнеса разного типа в процессе стратегического планирования. Предметы обсуждения с бизнесом при стратегическом планировании. Использование ресурсов бизнес-сообщества при разработке муниципальной стратегии

### **Тема 3.6. Культурные ресурсы стратегии развития**

Культура как универсальный язык взаимодействия. Специфические компетенции новой управленческой культуры. Виды культурных составляющих развития.

### **Тема 3.7. Моделирование бюджетно-налогового потенциала для стратегического планирования территории**

Налогообразующая система муниципального образования. Управление развитием хозяйственных комплексов. Стратегическое планирование налогового потенциала. Бюджетная эффективность. Функциональная эффективность проекта

### **Тема 3.8. Отчетность и публичность при реализации стратегии территории**

Стратегия территории как система обязательств. Субъекты отчетности. Оценка результативности и эффективности реализации стратегии территории. Формы и стандарты предоставления публичной информации

## **Раздел 4. Культурные стратегии**

### **Тема 4.1. Введение. Основные понятия и подходы**

Стратегия или политика – Когда и где возникает культурная политика – Культурная политика как целенаправленные масштабные системные изменения – Государство как субъект культурной политики – Независимые субъекты культурной политики – Цели культурной политики – Культурная политика социального государства – Типы государственной культурной политики – Внешняя культурная политика

### **Тема 4.2. Структурные элементы и типы культурных стратегий**

Масштаб и «уровни» культурной политики – Ресурсы и полномочия субъектов культурной политики – Культурная политика межправительственных организаций – Культурная политика международных неправительственных организаций – Национальная культурная политика – Культурная политика городов или регионов – Независимые субъекты культурной политики

### **Тема 4.3. Исторические типы культурной политики: унитарная и плюралистическая модели**

Исторические типы культурной политики – Унитарная модель культурной политики – Культурная политика национального государства – Традиционные культурные институты – От унитарной к плюралистической модели культурной политики – Культура как мозаика групповых ценностей – Демократизация культуры или культурная демократия – Взаимодействие и диалог культур – Трансформация культурных институтов

### **Тема 4.4. Исторические типы культурной политики: инструментальная и инновационная (креативная) модели**

Инструментальная модель культурной политики – Новая риторика: культура как «катализатор» развития – Культура как инструмент маркетинга территории – Многоканальное

финансирование – От администрирования к менеджменту – Инновационная (креативная) модель культурной политики – Новая экономика и роль креативности – Креативные индустрии – Креативная экосистема

#### **Тема 4.5. Культурные стратегии, институциональное партнерство, инструментализм**

Стратегирование в культуре: уровни, цели, подходы. Культурные стратегии: эффективные механизмы формирования и реализации. Основные этапы разработки стратегии. Методы оценки эффективности культурных стратегий и программ. Механизмы формирования устойчивых партнерств. Предпринимательский подход к управлению. Wellbeing/благополучие в повестке современных культурных стратегий.

#### **Тема 4.6. Городские культурные стратегии**

Культурная политика городов – Творческие кварталы и креативные кластеры – Стратегический профиль креативного кластера – Программа «Культурная столица Европы» – Программа «Культурная столица Поволжья» – Социальная стратегия – Стратегия городского брендинга – Стратегия ревитализации – Стратегия развития креативных индустрий – Условия реализации городских стратегий

#### **Тема 4.7. Практика и методы городского и регионального планирования с опорой на культуру**

Культурные кластеры и кварталы как инструменты проявления локальной идентичности в городской среде. Культурное зонирование как подход внутригородского маркетинга и средового планирования. Административные, правовые и политические аспекты планирования и реализации стратегических решений. Анализ международных и российских кейсов: Мастер-планы крупных городов: Франкфурт, Шеффилд, Барселона, Пермь и др. Примеры городского культурного зонирования: Монреаль, Торонто, Ванкувер, Санкт-Петербург.

#### **Тема 4.8. Культурные стратегии, основанные на данных исследований. Креативная экономика**

Культурные стратегии, основанные на данных исследований – Экспертные доклады и оценки – Статистика и «картирование» культурных ресурсов – Макроэкономика креативных индустрий – Примеры: картирование рекламного и музыкального секторов – Микроэкономика: вклад организаций культуры в экономику территории – Эффекты мультипликации и «переливания»

### **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Виды занятий</b>	<b>Образовательные технологии</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент в организациях культурных индустрий</b>	Лекция. Практическое занятие Самостоятельная работа бота	Лекция-обсуждение Лекция- презентация Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной



			почты/ЭИОС
1	<b>Раздел 2. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе государственного и муниципального управления</b>	Лекция. Практическое занятие Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Лекция- презентация Тестирование Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
2	<b>Раздел 3. Стратегическое управление развитием территории</b>	Лекция. Практическое занятие Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Лекция- презентация Практическое задание, Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС
3	<b>Раздел 4. Культурные стратегии</b>	Лекция. Практическое занятие Самостоятельная работа	Лекция-обсуждение Лекция- презентация Практическое задание Тестирование, доклады, презентации Консультирование Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты/ЭИОС

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль выполнения заданий (контроль формирования компетенций) осуществляется регулярно, начиная с первой недели семестра (входящий контроль). Контроль и оценивание выполнения письменных заданий осуществляется на неделе семестра. Текущий контроль освоения отдельных разделов дисциплины осуществляется при помощи выполнения письменных заданий, устного опроса, тестового материала, ситуационного анализа, оценки выступлений студентов с докладами и презентациями и др.. Система текущего контроля успеваемости служит не только оценке уровня компетентностной подготовки обучающегося и способствует в дальнейшем наиболее качественному и объективному оцениванию его в ходе промежуточной аттестации, но и самооценке обучающегося, стимулируя его усилия.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в 1,2,3,4 семестрах.

### 6.1. Система оценивания

Форма контроля	Компетенция	Оценка
Текущий контроль: - опрос	ОПК-2, ОПК-5, ПК-1, ПК-2	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно

-тестирование	ОПК-2, ПК-2	ПК-1,	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
- доклады, презентации	ОПК-2, ПК-2	ПК-1,	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
задачи	ОПК-5		отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
кейс-задачи	ОПК-2, ПК-2;	ОПК-5	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
практические задания	ОПК-5		отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
Промежуточная аттестация (экзамен.)	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	ОПК-5,	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно

## 6.2. Критерии оценки результатов по дисциплине

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если компетенции, закрепленные за дисциплиной, сформированы (по индикаторам/ результатам обучения в формате знать-уметь-владеть. в полном объеме на уровне «высокий», и обучающийся демонстрирует как результат обучения следующие знания, умения и навыки: обучающийся глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, продемонстрировал это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет сочетать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>
«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной</p>

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	<p>литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «хороший».</p>
«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «достаточный».</p>
«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

**6.3. Оценочные средства (материалы для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине)**

**Вопросы для устного опроса**

**ОПК-2**

1. Сформулируйте основную стратегическую цель современного российского государства.
2. Каковы преимущества модели «нового государственного менеджмента»?
3. Каковы цели и функции государственного стратегического управления?
4. Какие методики оценки эффективности управленческой деятельности используются

- в современной мировой практике?
5. Для каких целей и кем разрабатывается стратегия государства, региона, отрасли?
  6. Обоснуйте в каких политических и нормативных правовых документах получают закрепление цели государственного стратегического управления?
  7. Обоснуйте наличие и состав рисков реализации стратегических решений на разных уровнях.
  8. Кем и для каких целей формируются стратегические партнерства и альянсы?
  9. Из каких элементов создается информационное обеспечение в стратегическом управлении?
  10. Объясните понятие и принципы стратегического контроля в стратегическом менеджменте.
  11. Как осуществляется и из чего состоит управление стратегическими преобразованиями в органе государственной власти или муниципального управления?

### **ОПК -5**

1. В чем состоит стратегический анализ и выработка долгосрочной стратегии социально-экономического развития на уровне муниципального образования.
2. В чем заключается стратегический анализ в системе управления экономическим развитием региона.
3. Какие способы распоряжения объектами недвижимости муниципальной собственности (земельными участками, ОКС) существуют?
4. Опишите конкурентные процедуры предоставления земельных участков (торги, аукционы)?
5. Какие существуют методы оценки эффективности управления территориями на уровне региона?
6. В чем сущность метода оценки отдельных индикаторов?
7. В чем значение метода сравнения действительных результатов управления с возможными результатами развития без осуществления управленческих воздействий?
8. Как используют метод соизмерения издержек и выгод?

### **ПК-1.**

1. Какие существуют уровни и масштабы культурных стратегий? Приведите примеры индивидуальной стратегии, стратегии отдельной организации, региональной и национальной стратегии в области культуры.
2. Является ли государство единственным субъектом культурной политики или в этой области могут существовать также иные субъекты, отличные от государства?
3. Каковы три значения термина «культурная политика»? Приведите примеры, иллюстрирующие каждое из этих значений.
4. Каким образом культура может выступать в качестве инструмента экономического и социального развития территории?
5. В чем заключается и когда возникает модель многоканального финансирования организаций культуры? Как это связано с появлением профессии менеджера культуры?
6. Когда появляется и в чем заключается концепция развития креативных индустрий?
7. Какие отрасли относятся к этому сектору экономики?
8. Как это соотносится с традиционными видами культурной деятельности?
9. Каковы основные цели и задачи городских культурных стратегий?

10. Какие аспекты городской жизни (социальные, экономические, экологические) они стремятся улучшить через культурное развитие?

## **ПК-2**

1. В чем состоит сущность, цели и задачи стратегического планирования?
2. Как происходит формулирование цели с использованием принципа SMART?
3. Кем и для каких целей осуществляется оценка информации о внутренней и внешней среде в стратегическом менеджменте?
4. Из каких элементов состоит STEP-анализ и чем он отличается от PEST-анализа?
5. Какой метод стратегического анализа называется деревом целей?
6. В чем состоит аналитический процесс установления целей?
7. Что представляет собой SWOT-анализ в организации ?
8. В каких формах может быть реализована стратегия дифференциации?
9. Для чего применяется матрица стратегического положения и оценки действий?
10. Что такое стратегический менеджмент в арт-бизнесе и как он отличается от традиционного бизнеса в других отраслях?
11. Какие ключевые внешние факторы (PEST-анализ) влияют на стратегическое планирование в арт-бизнесе?
12. В какой мере цифровизация (онлайн-аукционы) меняет стратегические подходы в арт-бизнесе?
13. Каковы ключевые стратегические шаги для вывода артиста на глобальный рынок?
14. Какие долгосрочные стратегии необходимо выстраивать в условиях, когда доход от прослушиваний продолжает доминировать над продажами?
15. Насколько оправдана для современных музыкантов стратегия полного самообеспечения по сравнению с подписанием контрактов с крупными мейджор-лейблами?

## **Темы докладов и презентаций**

### **ОПК – 2**

1. Опыт разработки муниципальных стратегий в России.
2. Новый урбанизм: понятие и направления.
3. Особые экономические зоны России.
4. Сибирь в российской и мировой перспективе.
5. Агломерация и ее влияние на стратегии территорий.
6. Роль политических партий в формировании стратегий территории.
7. Креативный класс: люди, которые меняют будущее.
8. Оценка стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере...)
9. Оценка плана социально-экономического развития субъекта РФ (на примере...)
10. Анализ нормативной правовой базы стратегического планирования в России.
11. Анализ системы стратегического планирования Чеченской Республики.
12. Использование программно-целевого подхода в стратегическом планировании территории.
13. Методология стратегического планирования территории.
14. Оценка эффективности и результативности процесса социально-экономического развития региона.

### ПК-1

1. Особенности культурных стратегий в определенном секторе (с уточнением страны, региона)
2. Исторический пример реализации культурной стратегии (с указанием хронологических и географических рамок)
3. Особенности реализации культурных стратегий в постиндустриальном контексте
4. Анализ конкретных институциональных стратегий в сфере культуры
5. Анализ индивидуальных профессиональных стратегий в сфере культуры
6. Современные проекты ревитализации городских даунтаунов, методы работы с исторической городской средой
7. Микропроекты ревитализации городской среды
8. Современные практики партисипативного управления в городском и региональном развитии
9. Культурное зонирование в российских городах: вызовы и модели.
10. Исторические центры городов: форматы средового планирования.

### ПК-2

1. Стратегический анализ внешней среды организации.
2. Стратегический анализ внутренней среды организации.
3. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.
4. Анализ конкурентного преимущества организации.
5. Прогнозирование внешней среды организации.
6. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
7. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.
8. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли
9. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры
10. Специфика разработки и реализации инновационных стратегий
11. SWOT-анализ арт-рынка: сильные и слабые стороны для стратегического планирования.
12. Финансовые модели в арт-бизнесе: от краудфандинга до арт-инвестиционных фондов.
13. Будущие тренды стратегического менеджмента в арт-бизнесе
14. Стратегии монетизации в эпоху "экономики стриминга":
15. Музыкальный менеджмент: стратегии успеха и профессиональное развитие в бизнесе. .

## Перечень тестовых заданий для текущего контроля знаний

### Задания с выбором одного правильного ответа

#### ОПК-2

1. Стратегический план развития территории – это ...
  - а) комплексный документ, содержащий пошаговое достижение среднесрочных целей развития территории
  - б) короткий документ, сконцентрированный на перспективах развития территории и в каждой сфере выявляющий главные, ключевые факторы развития**

в) комплексный план, определяющий развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для территории областях с учетом внутренних факторов развития

2. Территориальное стратегическое планирование в России получило наибольшее развития ... 20-го века

а) в 60-е гг.

б) в 70-е гг.

в) в 80-е гг.

**г) с середины 90-х гг.**

3. Индикативное планирование носит ... характер

а) директивный (обязательный)

б) стратегический

**в) рекомендательный**

4. Стратегическое планирование – это ...

а) среднесрочное планирование

б) текущее планирование

в) долгосрочное планирование

**г) долгосрочное планирование с учетом изменений внешней и внутренней среды организации**

5. Стратегическое планирование социально-экономического развития территории – это

а) систематический процесс, с помощью которого местные сообщества ...

б) создают картину своего будущего и определяют этапы его достижения, исходя из местных ресурсов

**в) создают отраслевые целевые программы развития территории**

г) решают текущие проблемы развития территории

6. Развитие муниципального образования – это ... количественных и качественных

а) показателей социально-экономической сферы МО

б) улучшение

**в) изменение**

г) ухудшение

7. Важной предпосылкой для развития территориального стратегического планирования в России явилось принятие ...

а) закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

**б) закона «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»**

в) закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

8. Метод, наиболее предпочтительный в системе регионального прогнозирования

а) нормативный

**б) сценарный**

в) моделирования

9. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а) **невозможность создать потенциал для развития региона**
- б) отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в) невозможность дать точную и детальную картину будущего.

10. Планирование развития муниципального образования – это ...

- а) принцип управления развитием МО
- б) **функция муниципального управления**
- в) механизм муниципального управления

## ОПК-5

1. Какой из перечисленных критериев оценки эффективности и результативности региональных целевых программ оценивает эффективность финансирования мероприятий программы и основан на анализе соотношения общего числа запланированных мероприятий к числу мероприятий, имевших финансирование в рамках программы :

- 1) общественно-экономическая эффективность программы
- 2) степень выполнения запланированных программных мероприятий
- 3) **обеспеченность запланированных мероприятий финансированием**
- 4) качество планирования целевых индикаторов и показателей эффективности реализации программы

2. Если темп роста объемов финансирования региональных целевых программ (проектов) больше темпов роста соответствующих индикаторов по программам (проектам) у 1-25% индикаторов по программе (проекту), то такая программа (проект) попадает в \_\_\_\_ – область частичной эффективности реализации программы (проекта):

- а) зону «А»
- б) **зону «В»**
- в) зону «С»
- г) зону «D»

3. Если темп роста объемов финансирования региональных целевых программ (проектов) больше темпов роста соответствующих индикаторов по программам (проектам) у 0% индикаторов по программе (проекту), то такая программа (проект) попадает в \_\_\_\_ – полной эффективности реализации программы (проекта):

- а) **зону «А»**
- б) зону «В»
- в) зону «С»
- г) зону «D»

4. Анализ отраслевой структуры региона проводится на основе показателей...

- а) доходов бюджета
- б) **валовой добавленной стоимости**
- в) структуры собственности
- г) расходов бюджета

5. Распоряжение и управление муниципальной собственностью...

- а) осуществляет население;
- б) **осуществляют соответствующие органы местного самоуправления;**



в) исполнительные органы государственной власти.

6. Под региональным инвестиционным рынком понимают ...

- а) **совокупность рынков объектов реального и финансового инвестирования**
- б) рынок объектов реального инвестирования
- в) рынок финансового инвестирования
- г) рынок ценных бумаг

7. Инвестиционный климат региона – это комплексная система, состоящая из трех важнейших подсистем...

- а) природно-ресурсного потенциала, инвестиционного риска и законодательных условий
- б) **инвестиционного потенциала, инвестиционного риска и законодательных условий**
- в) природно-ресурсного потенциала, инвестиционного риска и налогового климата
- г) инвестиционного потенциала, трудового потенциала и налогового климата

8. В РФ главным экономическим механизмом государственного регулирования территориального развития является...

- а) **бюджетная система**
- б) налоговая политика
- в) денежно-кредитная система
- г) валютная политика.

9. Что из перечисленного не относится к прямым методам государственного регулирования регионального развития?

- а) дотации и субвенции
- б) государственные капвложения
- в) **налоги**

10. Основной целью анализа социально-экономического развития региона является:

- а) Оценить состояние окружающей среды и степень использования экологически опасных территорий, отраслей.
- б) **Выявить диспропорции и неиспользуемые возможности экономического роста для последующего обоснования вариантов стратегии социально-экономического развития региона.**
- в) Оценить финансовое положение территории, имеющейся у региона части доходов регионального бюджета, расходование денег из регионального бюджета.
- г) Оценить достигнутый уровень развития промышленности, сельского хозяйства и рыночной инфраструктуры.

### ПК-1

1. Автором книги, посвященной анализу креативной экономики является:

- а) Чарльз Лэндри
- б) Джон Хокинс
- в) Ричард Флорида
- г) Ответ: Джон Хокинс

2. Государственный музей изобразительных искусств имени А. С. Пушкина находится в процессе превращения в:

- а) культурный квартал

- б) музейный городок
  - в) креативный кластер
3. Мультипликативный эффект работы музея на территории заключается в том, что:
- а) вокруг открываются другие музеи
  - б) жители начинают бережно относиться к семейным реликвиям
  - в) **на территории возникают спровоцированные наличием музея дополнительные рабочие места**
4. В период перестройки в России:
- а) состоялась масштабная реформа традиционных культурных институтов
  - б) были приватизированы многие театры, музеи и библиотеки
  - в) **произошла отмена цензуры**
5. Главным механизмом влияния ЮНЕСКО на культурную политику отдельных стран является:
- а) авторитет организации
  - б) разветвленная программа форумов и конференций, проходящих под эгидой ЮНЕСКО
  - в) сеть кафедр ЮНЕСКО в университетах многих стран
  - г) **механизм ратификации конвенций ЮНЕСКО национальными правительствами**
6. Что можно назвать первичным критерием успеха территориального бренда?
- а) увеличение числа публикаций о территории в СМИ;
  - б) **известность бренда среди жителей территории;**
  - в) увеличение потока туристов и инвест-проектов на территории;
  - г) известность бренда среди россиян.
7. Выберите способ вовлечения жителей в разработку территориального бренда, в рамках которого можно собрать наибольшее количество инсайтов о территории:
- а) онлайн-опрос;
  - б) открытая дискуссия на местном радио;
  - в) совещание в администрации;
  - г) **глубинное интервью.**
8. Насколько в России широка практика территориального брендинга?
- а) тема обсуждается по большей части в академических кругах;
  - б) многие про это рассуждают, но почти никакие территории не пытаются применить;
  - в) **попытались себя забрендировать более 170 городов России;**
  - г) более половины городов России прошли процедуру разработки своего бренда.
9. Как фестивали могут способствовать формированию и укреплению городской идентичности?
- а) **через продвижение уникальных культурных и исторических аспектов города**
  - б) через привлечение туристов из других городов
  - в) через создание новых городских символов
  - г) через организацию спортивных мероприятий
10. Основные функции статистики культуры. Какие из указанных функций не относятся к статистике?
- а) описание размеров культурного сектора, его места в экономике и роль в обществе;
  - б) служить основой для принятия управленческих и политических решений, опирающихся на данные и анализ этих данных;
  - в) мониторинг и оценка эффективности/успешности культурной политики и программ;

- г) **фиксация оснований для закрытия организации;**
- д) сравнение разнообразных данных, используя внутреннюю и международную статистику, в сравнительном анализе культурных стандартов.

11. Какие методы ресурсного анализа вы знаете? Отметьте лишнее.

- а) SWOT-анализ
- б) анализ внешних ресурсов PEST
- в) **Benchmarking (сравнительный анализ)**
- г) картирование ресурсов.

12. Деятельность в области управления в сфере культуры, связанная с экономической эффективностью культурных практик. Выберите наиболее подходящий ответ:

- а) менеджмент организации
- б) **культурное предпринимательство**
- в) социокультурное проектирование
- г) культурное планирование

## ПК -2

1. Стратегическое планирование – это:

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б. **Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана**
- в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а. **Корпоративный**
- б. Деловой
- в. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в. **Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование**

5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

- а. Среднесрочное планирование
- б. **Долгосрочное планирование**
- в. Прогнозирование

6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- в. **Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру**

**7 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?**

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу**
- в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

**8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**

- а. SWOT-анализ
- б. STEP-анализ
- в. Управленческий анализ

**9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

- а. Стратегия отличительного имиджа
- б. Стратегия специализации
- в. Стратегия активной обороны**

**10. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б. Для формирования портфельной стратегии фирмы**
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

**11. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

- а. Инвестиционный план**
  - б. Финансовый план
  - в. Маркетинговый план
- РЕКЛАМА

**12. Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

- а. Отношения собственности
- б. Единое управление**
- в. Общность финансов

**13. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

- а. Стратегия лидерства по ценам**
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

**14 Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий**

**15 Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

## **Задания с выбором нескольких ответов**

### **ОПК-2**

**1.К стратегии предъявляются следующие требования:**

- а) реальность, выполнимость; обеспеченность ресурсами; оправданная рискованность; этичность.
- б) соответствие потенциалу государства, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;
- в) совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать;
- г) внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;
- д) правильного ответа нет

**1. В стратегическом управлении можно выделить три основных этапа:**

- а) подготовительный, служащий основой информационного обеспечения разработки стратегии;
- б) основной этап – этап разработки стратегии;
- в) заключительный этап – этап реализации стратегии, корректировки и
- г) обратной связи.
- д) правильного ответа нет

**2. Какие характеристики, помогают понять, что для достижения успеха организацией нужно управлять?**

- а) ресурсы,
- б) зависимость от внешней среды,
- в) горизонтальное разделение труда,
- г) подразделения,
- д) вертикальное разделение труда,
- е) необходимость управления,
- ж) общие факторы в работе руководителей,
- з) управленческая деятельность,
- и) роли руководителя.

**3. Каковы главные критерии качества целей организации?**

- а) квалифицированный персонал,
- б) конкретность и измеримость,
- в) горизонт планирования,
- г) достижимость,
- д) непротиворечивость.

**4. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?**

- а) устойчивость,
- б) отличительность,

- в) предложение конкурентного преимущества,
- г) использование связей между организацией и окружающей средой,
- д) видение,
- е) знание стратегии конкурента,
- ж) высокий уровень подготовки менеджеров и руководителей.

**6. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:**

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- д) исследование и развитие;
- е) политические.

**7. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

- а) портфельная;
- б) текущая;
- в) деловая(конкурентная);
- г) функциональная.

**8. Выберите два основных процесса реализации стратегии:**

- а) проведение стратегических изменений в организации;
- б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
- в) оперативное управление реализацией стратегии;
- г) стратегическое управление реализацией стратегического плана;
- д) управление персоналом.

**9. Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии?**

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

**10. Перечислите основные функции управления реализацией стратегии:**

- а) разработка стратегической программы или плана;
- б) стратегический контроль;
- в) разработка базовой стратегии;
- г) мотивация персонала на осуществление стратегии;
- д) анализ стратегий.

**Задания на установление соответствия**

### **ОПК-2**

термин	определение
1. Местный бюджет это	А) доходы и расходы
2. Стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации это	Б) непосредственное (микро-) и макроокружение территориальных и производственно-хозяйственных систем в процессе их жизнедеятельности.

3. Доходы местных бюджетов это	В) соединение (мысленное или реальное) различных элементов объекта в единое целое (систему)
4. Структура местного бюджета представлена в виде двух элементов	Г) это территория в административных границах субъекта Федерации, характеризующаяся комплексностью, целостностью, специализацией и управляемостью, т.е. наличием политико-административных органов управления.
5. Целеполагание	Д) план финансовой деятельности органов системы муниципального управления на определенный период, представляющий собой форму описи доходов и расходов для достижения поставленных целей.
6. Регион это	Е) описание в технологическом проектном и календарном плановом времени (год, квартал, месяц) технологии и организации производственных и социальных процессов жизнедеятельности, средств, способов и порядка реализации стратегических направлений поэтапного достижения целей социальных организованных систем.
7. Стратегическое, или прогнозное, управление	Ж) документ стратегического планирования, определяющий приоритеты, цели и задачи государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации на долгосрочный период.
8. Текущее, тактическое, или календарное, управление	З) определение направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.
9. Оперативное управление (регу-лирование, диспетчеризация) –	И) денежные средства, поступающие в безвозездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством РФ в распоряжение органов местного самоуправления.
10. Стратегия –	К) совокупность функционально взаимодействующих элементов, обладающая свойством целостности.
11. Тактика (от лат. tactus — прикосновение, ощущение) –	Л) абстрактное описание во времени и пространстве будущих возможных вариантов изменения объективного мира и целевых этапных состояний социальных систем организации жизнедеятельности на различных уровнях ее организованности и стратегических вариантов направлений достижения этих целей.
12. Стратегическая программа –	М) это генеральное направление движения, генеральный путь (дорога), генеральная линия действий, т. е. основное, ведущее направление движения для достижения каких-либо целей.
13. Внешняя среда –	Н) система документов (комплекс целевых специализированных стратегических программ, подпрограмм, разделов), отражающих во времени стратегические варианты поэтапного (по годам календарного прогнозного периода) достижения декомпозированной стратегической цели

14. Система –	О) это единичные, элементарные средства, приемы, методы, способы, действия для реализации стратегии и достижения поставленной цели.
15. Синтез – (от греч. synthesis – соединение)	П) это управление процессами организации социальных систем жизнедеятельности общества, осуществляемое в реальном времени и в пространстве в форме руководства, т. е. сознательных, разумных актов воздействия субъектов управления на объекты управления (человека или группу людей) для побуждения их к активным действиям по переводу технологических проектных и плановых предварительных представлений в реальные процессы материального или духовного производства на основе оперативного контроля и учета.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Д	Ж	И	А	З	Г	Л	Е	П	М	О	Н	Б	К	В

## ОПК-2

2. Объедините признаки (левый столбец) и индикаторы (правый столбец) инновационной деятельности региона, необходимые для оценки эффективности отраслевых целевых программ:

Признаки	Индикаторы
А Качественные	1 минимальная доля затрат на исследования и разработки в себестоимости продукта; предельный срок использования продукта; наукоемкость (отношение затрат на НИОКР к продажам) и проч.;
Б Количественные	2 формирование нового сегмента рынка; способность производимого регионом продукта или технологии на коммерческую реализацию;
В Сравнительные	3 появление нового или усовершенствованного продукта, технологического процесса, информации либо нового подхода к рыночным и социальным услугам, реализованным на рынке;
Г Рыночные	4 соответствие стандартам и лучшим отечественным и зарубежным образцам;



Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4
Б	Г	А	В

## ПК -2

**Задание 1:** Установите соответствие между симптомами и типами стратегических проблем

Симптом	Тип стратегической проблемы
А) Падение доли рынка при росте отрасли	1) Проблема конкурентного позиционирования
Б) Рост издержек выше среднеотраслевых	2) Проблема операционной эффективности
В) Массовый уход ключевых специалистов	3) Проблема организационных компетенций
Г) Ухудшение репутации бренда	4) Проблема имиджа и ценностного предложения

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4
А	Б	В	Г

## ПК-2

**Задание 2:** Установите соответствие между уровнями стратегии и ключевыми вопросами.

Уровень стратегии	Вопрос
А) Корпоративный	1) Как распределять ресурсы между бизнес-единицами?
Б) Бизнес-уровень	2) Как выигрывать на выбранном рынке?
В) Функциональный	3) Как маркетинг/HR/IT поддержат бизнес-стратегию?
Г) Операционный	4) Как оптимально выполнять ежедневные процессы?

1	2	3	4
А	Б	В	Г

## Задания на установление последовательности

### ПК-1

1. Укажите верную последовательность этапов проведения оценки эффективности целевых программ в области культуры на фоне применения различных

технологий регионального управления:

- А) Сопоставление целевых показателей и показателей статистического наблюдения, выделение статистически измеримых целевых показателей
- Б) определения значения показателей на конец каждого периода
- В) отбор показателей, которые не собирались на протяжении всего анализируемого периода или методики сбора которых изменялись
- Г) расчет уровня статистического соответствия между динамикой агрегированных показателей, характеризующих развития отрасли культуры в регионе, и показателей, отражающих развитие системы отраслевого управления
- Д) анализ показателей во временной динамике трех десятилетий
- Е) выявление количественно измеримых показателей, характеризующих развития системы управления культурой в регионе через состояние государственной (муниципальной) службы

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

А	Д	Б	Е	Г	В
---	---	---	---	---	---

## ПК -2

**Задание 1:** Определите правильный порядок диагностики стратегической проблемы предприятия:

- А) Определение ключевых заинтересованных сторон
- Б) Формулировка проблемы в стратегических терминах
- В) Сбор и систематизация данных о внешней среде
- Г) Анализ первопричин (root-cause)
- Д) Оценка влияния проблемы на достижение целей

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

В	А	Г	Д	Б
---	---	---	---	---

**Задание 2:** Определите порядок построения сценариев развития внешней среды на основе PESTEL-анализа:

- А) Идентификация ключевых драйверов изменений
- Б) Оценка неопределённости и влияния драйверов
- В) Формирование базового, оптимистичного и пессимистичного сценариев
- Г) Определение стратегических «сигналов-маячков»
- Д) Разработка стратегических вариантов для каждого сценария

Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:

А	Б	В	Г	Д
---	---	---	---	---

**Задания свободного изложения: закончите предложение (фразу);  
впишите вместо прочерка правильный ответ; дополните определение**

### **ОПК-5**

1. \_\_\_\_\_ – это уровень реально достигнутых целей региональной программы (значение целевого индикатора)

2. \_\_\_\_\_ – это соотношение полученных социальных и экономических эффектов к затратам ресурсов региональной целевой программы.

3. \_\_\_\_\_ (*три слова*) \_\_\_\_\_ региона – это непрерывный процесс обеспечения и защиты экономических интересов региона от внутренних и внешних угроз (источников опасности), обеспечиваемый путем осуществления комплекса мер, направленного на поддержание устойчивости функционирования и потенциала развития региона.

4. Логическую схему программно-целевого метода планирования можно представить следующим образом: «цели – пути – способы – \_\_\_\_\_».

5. \_\_\_\_\_ (*три слова*) \_\_\_\_\_ региональной целевой программы – совокупность финансово-экономических и производственных показателей, определяющих эффективность реализации целевой программы.

6. При расчете \_\_\_\_\_ оценки эффективности реализации региональной целевой программы учитываются 4 составляющие (оценка степени достижения показателей (индикаторов) программы, оценка эффективности реализации основных мероприятий программы, оценка кассового исполнения и оценка эффективности деятельности ответственного исполнителя).

### **ОПК-2**

7. Возможны различные классификации моделей бюджетно-целевого планирования в зависимости от назначения разрабатываемых. Так, при \_\_\_\_\_ (выберите единственный вариант ответа) определяются цели и задачи целевой программы, рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты достижения целей, приводится описание предметной области, укрупненной структуры работ, логики их развития, перечисляются этапы их выполнения. Определяются технологии достижения поставленных задач, которые позволяют предварительно оценить необходимые для достижения целей ресурсы, продолжительность работ и мероприятий, их стоимость. \_\_\_\_\_ планирования, по существу, есть формальный замысел (идея) развития региона и (или) одного из приоритетных направлений ее развития, представленная в виде совокупности самостоятельных документов. Варианты ответа:

- 1) сетевая модель
- 2) **стратегическая модель**
- 3) концептуальная модель
- 4) тактическая модель

2 В \_\_\_\_\_ программно-целевое управление бюджетом началось в 1960-х гг. с

внедрения так называемой Системы планирования, составления программ и бюджетирования (PPBS) (выберите единственный вариант ответа). Изначально PPBS использовалась министерством обороны \_\_\_\_\_. Главной целью PPBS был контроль за эффективностью расходования денежных средств, направляемых на оборонные проекты, для чего были определены целевые показатели. PPBS позволила перейти от сметного финансирования к финансированию с учетом целей и результатов. Разработка PPBS была обусловлена необходимостью оптимизации системы распределения ресурсов (особенно в общественном секторе), анализа затрат и эффективности государственных и региональных целевых программ, а также постоянной оценки результатов их выполнения. Ключевую роль в подготовке программного бюджета играет созданное для этих целей административно-бюджетное управление, регламентирующее порядок подготовки, представления и исполнения бюджета, в том числе составление стратегических планов. В 2001 г. Управлением была разработана специальная система рейтинговой оценки – PART, главная цель которой – повышение эффективности и результативности государственных и региональных программ. Варианты ответа:

- 1) Канада
- 2) Сингапур
- 3) **США**
- 4) Австралия

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ
1	результативность
2	эффективность
3	управление экономической безопасностью
4	средства
5	ключевые показатели эффективности
6	интегральной
7	стратегическая модель
8	США

### Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

#### ОПК-2

1. Какой подход к управлению фокусируется на объективных данных и фактах при принятии финансовых, организационных и прочих управленческих решений по реализации региональных целевых программ?

Выберите один правильный ответ:

- а) управление по целям
- б) доказательное управление
- в) процессное управление
- г) управление по результатам

2. Какой из перечисленных принципов программно-целевого планирования гласит, что при программно-целевом планировании должны быть предусмотрены все составляющие, которые определяют мероприятия целевой программы, включающие определение целей, технологий, ресурсов, исполнителей, сроков исполнения?

Выберите один правильный ответ.

- а) стратегичность
- б) управляемость
- в) востребованность
- г) системность

### ОПК-5

2. Как можно назвать источники бюджетного финансирования региональных целевых программ, которые основаны на софинансировании из различных бюджетов?

Выберите один правильный ответ:

- а) монобюджетные
- б) полибюджетные
- в) мультибюджетные
- г) унибюджетные

### ПК -2

3. Какой из перечисленных признаков первым сигнализирует руководству о стратегической проблеме, требующей пересмотра конкурентного позиционирования?

Выберите один правильный ответ:

- а) Одновременный рост выручки и издержек
- б) Падение доли рынка при росте отрасли
- в) Снижение текучести персонала
- г) Увеличение рекламного бюджета

4. Какой базовый подход к формулированию стратегии описывает Майкл Портер?

Выберите один правильный ответ:

- а) 5 уровней лидерства
- б) Матрица «рост–доля»
- в) Стратегии конкурентного преимущества
- г) Теория ресурсов и компетенций

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
<b>1</b>	<b>б</b>	Доказательное управление фокусируется на объективных данных и фактах для принятия решений, в отличие от управления по целям, управления по результатам, которые ориентированы на результаты-показатели (KPIs), и процессного управления, которое видит организацию как поток взаимосвязанных процессов для создания ценности.

		Доказательное управление дает преимущество научной обоснованности,
2	г	Принцип системности в программно-целевом планировании означает, что все действия и ресурсы рассматриваются как единая, взаимосвязанная система для достижения главной цели, обеспечивая согласованность целей, технологий, сроков и ресурсов между всеми частями программы (от глобальной стратегии до конкретных мероприятий), а не просто набор разрозненных задач, что позволяет управлять процессом комплексно и добиваться предсказуемых, а не хаотичных результатов.
3	б	Полибюджетные региональные целевые программы — это комплексы взаимосвязанных мероприятий, направленных на решение приоритетных задач развития субъекта РФ, финансируемых одновременно из нескольких бюджетов (федерального, регионального, местного) и внебюджетных источников, объединяя ресурсы для достижения общих целей, например, в экономике, культуре или социальной сфере.
4	б	При росте ёмкости отрасли абсолютные продажи могут даже увеличиваться, но относительный показатель (доля) падает, указывая на слабость ценностного предложения или маркетинговых усилий.
5	в	Модель объясняет, что, чтобы получить экономически обоснованную рентабельность, фирма должна выбрать один из устойчивых способов обойти конкурентов по стоимости или ценности.

## Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий

### ОПК-5

#### 1. Заполните таблицу - Расходы бюджета муниципального образования на душу населения

Таблица 1- Расходы бюджета муниципального образования на душу населения

Показатели	Годы			Темп роста, % 2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Расходы бюджета, тыс. руб.	969398,8	1818761,6	608640,1	
Среднегодовая численность населения, тыс. чел.	1000	1100	1150	

Расходы бюджета муниципального района на душу населения, тыс. руб.				
--	--	--	--	--

## 2. Проанализируйте состав налоговых доходов бюджета муниципального образования «..... район» за 2020-2022 гг. представленные в таблице

Таблица – Состав налоговых доходов бюджета муниципального образования «.....район» за 2020-2022 гг.

Показатель	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Налоговые доходы, всего	133315,4	127137,5	128400,1	
в том числе:				
Налог на доходы физических лиц	79474,3	76989	77714,5	
Налог на имущество физических лиц	18989,9	13560	13688,1	
Земельный налог	18000,3	17902	18071,9	
Налоги на товары	16846,7	18685,5	18862,7	
Налоги на совокупный доход	4,2	1	62,9	

## 3. Проанализируйте неналоговые доходы, представленные в таблице

Таблица – Состав неналоговых доходов бюджета муниципального образования «..... район» за 2018-2022 гг.

Показатель	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Неналоговые доходы, всего	39462,8	17364,1	15455,1	
в том числе:				
Прочие поступления от денежных взысканий	14956,4	6590,5	5857,5	
Доходы от использования имущества	14246,1	6268,4	5579,3	
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	10102,5	4445,2	3956,5	
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	157,9	60	61,8	

## 4. Проанализируйте официальные данные по планированию и исполнению бюджетов за 2020-2022 гг. в таблице.

Таблица – Доходы и расходы бюджета муниципального образования «..... район» за 2020-2022 гг.

Основные параметры бюджета	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Доходы, всего	902046	1712930	300599	

В том числе:				
- налоговые и неналоговые доходы	172778	144501	143855	
- безвозмездные поступления	729268	1568429	156744	
Расходы	969398	1818761	608640	
Дефицит (-) / Профицит (+)				

Основные параметры бюджета	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Доходы, всего	902046	1712930	300599	
в том числе:				
- налоговые и неналоговые доходы	172778	144501	143855	
- безвозмездные поступления	729268	1568429	156744	
Расходы	969398	1818761	608640	
Дефицит (-) / Профицит (+)				

## Практические задания

### 1. Проведите SWOT-анализ органа муниципального управления

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Географическое положение		
Природные ресурсы		
Население		
Культурные ресурсы		
.....		
	Возможности	Угрозы

### ОПК-2

1. Обоснуйте взаимосвязь стратегии и организационной культуры органа государственной власти или муниципального управления?
2. Объясните суть PEST-анализа внешней макросреды органа государственной власти или муниципального управления.
3. Проведите анализ конкурентной среды органа государственной власти или



- муниципального управления с использованием «пяти сил конкуренции Портера».
4. Опишите сущность и содержание миссии органа государственной власти или муниципального управления.
  5. Проведите SNW-анализ органа государственной власти или муниципального управления.
  6. Проведите SWOT-анализ органа государственной власти или муниципального управления.
  7. Раскройте возможности и порядок реализации стратегии сокращения в органах государственной власти или муниципального управления.
  8. Объясните значение термина «стейкхолдеры» и определите их функции в деятельности органов государственной власти или муниципального управления.
  9. Опишите основные направления стратегического развития органов государственной власти или муниципального управления.
  10. Опишите ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления.
  11. Опишите основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления.
  12. Опишите формы сопротивления стратегическим изменениям на различных организационных уровнях.
  13. Опишите алгоритм разработки и осуществления стратегии муниципальных реформ.
  14. Поясните сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности органа государственной власти или муниципального управления.

#### **ПК-2**

1. Проведите SWOT-анализ для организации культурных индустрий (на конкретном примере).
2. Проведите сравнительный анализ миссии различных организаций культурных индустрий (на конкретных примерах).
3. Обоснуйте стратегический выбор различных организаций культурных индустрий (на конкретных примерах).
4. Проведите сравнительный анализ приоритетных направлений деятельности различных организаций культурных индустрий (на конкретных примерах).
5. Разработайте ключевые показатели результативности и эффективности: руководителя структурного подразделения организации культурных индустрий (на конкретных примерах).
6. Разработайте систему финансовых и нефинансовых ключевых показателей результативности и эффективности, характеризующих стратегические цели организации культурных индустрий в области финансов.
7. Разработайте портфель стратегических инициатив в области управления персоналом, необходимых для реализации стратегии управления персоналом (на конкретном примере организации культурных индустрий ).

#### **Задачи ОПК-5**

1. Рассчитайте эффективность реализации региональной целевой программы, если известно, что: показатель степени реализации программы равен 0,87, а эффективность использования бюджетных средств – 0,1 (выберите единственный вариант ответа). Варианты ответа:

- 1) 87%
- 2) 97%

- 3) 13%
- 4) 77%

2. Рассчитайте степень соответствия запланированному уровню расходов, если известно, что фактические расходы на реализацию региональной целевой программы в отчетном году составляют 11100 руб., а объемы бюджетных ассигнований, предусмотренные на ее реализацию в местном и региональном бюджете на отчетный год в соответствии с действующей на момент проведения оценки эффективности реализации редакцией программы – 50000 (выберите единственный вариант ответа). Варианты ответа:

- 1) 4,5
- 2) 3,8
- 3) 0,22
- 4) 0,61

3 Рассчитайте эффективность использования средств регионального бюджета, если известно, что показатель степени реализации мероприятий, полностью или частично финансируемых из средств регионального бюджета составляет 0,25, а степени соответствия запланированному уровню расходов из средств регионального бюджета – 0,22 (выберите единственный вариант ответа). Варианты ответа:

- 1) 5,5
- 2) 1,1
- 3) 3,0
- 4) 0,8

## Кейс-задачи

### ОПК -2

#### Кейс 1: Стратегическое управление развитием моногорода

**Ситуация:** Город "Углегорск" (население 45 тыс. человек) является моногородом, полностью зависящим от градообразующего предприятия — угольной шахты. Принято решение о закрытии шахты через 7 лет в связи с истощением месторождения. Необходимо разработать и реализовать стратегию диверсификации экономики и сохранения социальной инфраструктуры города.

#### Вопросы:

1. Какой ключевой документ должен лечь в основу стратегии перехода?
2. Какие три основных направления диверсификации следует определить на первом этапе (0-3 года)?
3. Как обеспечить вовлечение жителей и работников градообразующего предприятия в процесс разработки и принятия решений?

#### Ответы:

1. **Ключевой документ:** Долгосрочная Стратегия социально-экономического развития муниципального образования с выделенным приоритетным проектом (или программой) "Трансформация моногорода", интегрированная с федеральными и региональными программами поддержки.
2. **Направления диверсификации (0-3 года):**

- Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) в сфере услуг и легкой промышленности (создание индустриального парка на базе бывших заводских площадей).
  - Развитие человеческого капитала: Создание муниципального центра переквалификации для шахтеров по дефицитным специальностям (строительство, IT-поддержка, сфера услуг).
  - Привлечение резидентов: Использование статуса территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) или специальных инвестиционных контрактов для снижения налоговой нагрузки для новых инвесторов.
3. **Вовлечение общественности:** Создание **Стратегического совета** с участием представителей администрации, руководства шахты, профсоюзов, общественных организаций и активных жителей. Использование метода "общественных обсуждений идей" (например, через форумы или цифровые платформы) для формирования консолидированного видения будущего города.

### **Кейс 2: Управление развитием городской среды**

**Ситуация:** Исторический центр крупного города N устарел. Наблюдается отток молодежи, фасады зданий ветшают, общественные пространства не выполняют своих функций. Жители и бизнес требуют не просто косметического ремонта, а комплексной перезагрузки территории с учетом принципов "умного города».

#### **Вопросы:**

1. Какой инструмент стратегического управления необходимо использовать для формирования единого архитектурного и градостроительного законодательства для исторического центра?
2. Как интегрировать инициативы жителей и бизнеса (краудсорсинг) в официальную стратегию развития территории?
3. Какой финансовый механизм, помимо прямого бюджетного финансирования, можно применить для привлечения частных инвестиций в реновацию зданий?

#### **Ответы:**

1. **Инструмент стратегического управления:** Разработка **Генерального плана** территории с введением статуса Исторического поселения федерального значения (если применимо) или утверждением Развивающего дизайн-кода, который устанавливает единые стандарты для фасадов, навигации и благоустройства.
2. **Интеграция инициатив:** Создание **Проектного офиса** по развитию центра города. Использование таких механизмов, как "Партисипативное бюджетирование" для малых проектов благоустройства и проведение обязательного конкурса на лучшие концепции реконструкции ключевых площадей.
3. **Финансовый механизм:** Внедрение механизма **Территориального развития** или создание **Инвестиционного фонда развития территории**, куда бизнес может вносить средства в обмен на увеличенные градостроительные возможности (например, этажность) на других участках города

### **ПК-1**

#### **Кейс 3: Развитие культурного туризма в Санкт-Петербурге (2010–2020 гг.)**

**Ситуация:** В 2010 году мэрия Санкт-Петербурга столкнулась с падением туристического потока из-за экономического кризиса и недостаточной интеграции культурных объектов (музеи, театры) в единую стратегию. Бюджет на культуру составлял всего 5% от муниципального, а посещаемость ключевых музеев (Эрмитаж, Русский музей) снизилась на 20%. Цель — повышение доходов от туризма и сохранение культурного наследия.

**Вопросы:**

1. Как интегрировать муниципальные культурные ресурсы в туристическую стратегию для привлечения инвестиций?
2. Какие риски несет зависимость от федерального финансирования в условиях кризиса?
3. Как измерить эффективность стратегии для корректировки?

**Ответы:**

1. **Интеграция** : Интеграция культурных ресурсов через создание "Культурного кластера" — партнерство с частным сектором (туроператорами) и цифровизацию (онлайн-туры), что привлекло 15% дополнительных инвестиций.
2. **Риски** : Риски минимизированы диверсификацией источников (международные гранты и частные спонсоры).
3. **Оценка эффективности стратегии**: Эффективность измерялась KPI: рост посещаемости на 35% к 2020 году, доходы от туризма выросли на 25%.  
**Общий эффект**: созданная модель "культурного хаба" стала федеральным стандартом.

**Кейс 4: Муниципальная стратегия по сохранению уличного искусства в Москве (2015–2022 гг.)**

**Описание ситуации:** Департамент культуры Москвы отметил рост вандализма и коммерциализации стрит-арта (граффити, муралы), что угрожало имиджу города как культурного центра. В 2015 году бюджет на уличные фестивали был минимальным (2% от расходов на культуру), а конфликты с жителями приводили к сносам работ. Цель — баланс между творчеством и урбанистикой.

**Вопросы:**

1. Как разработать нормативную базу для легализации уличного искусства без ущерба городской инфраструктуре?
2. Какие партнерства с бизнесом и сообществами усилят вовлеченность?
3. Как оценить социальное воздействие стратегии на муниципальном уровне?

**Ответы:**

1. **Нормативная база** — "Концепция стрит-арта Москвы" с зонами для свободного творчества и конкурсами, минимизировавшими вандализм на 40%.
2. **Партнерства** — с брендами (Nike, Red Bull) для спонсорства фестивалей, вовлекшими 50 тыс. жителей.
3. **Оценка социального воздействия** — опросы и измерение показателей (рост лояльности на 30%).  
**Общий эффект** : Москва стала "столицей стрит-арта", фестивали "Street Art Fest" привлекали 1 млн посетителей ежегодно, повысив туристический трафик.

**Кейс 5: Муниципальное управление театральной сетью (на примере Москвы, Россия)**

**Ситуация:** В 2018 году мэрия Москвы столкнулась с переполненностью театров и дефицитом кадров. Стратегия включала создание сети муниципальных театров с региональными филиалами, централизованным финансированием и программой подготовки кадров через партнерства с вузами.

**Вопросы:**

1. Какие инструменты стратегического планирования применены?
2. Как обеспечить баланс между централизацией и локальной автономией?
3. Влияние стратегии на культурное разнообразие?

**Ответы:**

1. **Инструменты:** SWOT-анализ для выявления сильных сторон (инфраструктура), PEST-анализ для внешних факторов (туристический бум), с разработкой 5-летнего плана.
2. **Баланс:** Централизованное финансирование (80% бюджета) с локальным контролем репертуара, что снизило административные расходы на 20%.
3. **Влияние стратегии :** Увеличение разнообразия постановок на 35% за счет локальных тем, но риск стандартизации; общий эффект — рост посещаемости на 25%.

## ПК-2

### **Кейс 6: Развитие муниципального музея в малом городе (на примере музея в Перми, Россия)**

**Ситуация:** В 2015 году муниципалитет Перми столкнулся с падением посещаемости местного художественного музея на 30% из-за экономического кризиса. Руководство города разработало стратегию цифровизации и партнерств с бизнесом, включая онлайн-выставки и корпоративные спонсорства, чтобы оживить музей без значительного увеличения бюджета.

#### **Вопросы:**

1. Какие стратегические цели ставит муниципалитет в этой ситуации?
2. Каковы риски такой стратегии?
3. В чем эффективность партнерств с бизнесом?

#### **Ответы:**

1. **Цели:** Увеличить посещаемость на 25% за год, привлечь молодую аудиторию через цифровые платформы и обеспечить финансовую устойчивость за счет спонсорств, интегрируя музей в городскую туристическую стратегию.
2. **Риски:** Зависимость от внешних спонсоров (возможное прекращение финансирования), цифровой разрыв для пожилой аудитории и потеря аутентичности из-за коммерциализации.
3. **Эффективность:** Партнерства повысили доходы на 40% за счет корпоративных событий, а онлайн-выставки привлекли 50 тыс. виртуальных посетителей, что усилило бренд города как культурного центра.

### **Кейс 7: Театр в условиях цифровизации (на примере Royal Shakespeare Company, Великобритания)**

**Ситуация:** В 2021 году театр RSC столкнулся с падением доходов на 70% из-за локдаунов. Руководство внедрило стратегию онлайн-платформы для стримов спектаклей и партнерств с Netflix, чтобы диверсифицировать доходы.

#### **Вопросы:**

1. Какие ключевые элементы стратегического анализа применены?
2. Как обеспечить конкурентное преимущество в цифровой среде?
3. Долгосрочные риски для традиционного бизнеса?

#### **Ответы:**

1. **Анализ:** SWOT (сильные стороны — репертуар; угрозы — пиратство), « 5 сил Портера» для оценки конкуренции от стриминговых сервисов.
2. **Преимущество:** Уникальный контент (эксклюзивные записи), модель подписки (рост на 300 тыс. пользователей), партнерства для глобального охвата.
3. **Риски:** Канонизация (потеря живых эмоций), зависимость от техплатформ; Стратегия — гибридный формат, вернувший оффлайн-посещаемость к 80% от допандемийного уровня.

### **Вопросы к экзамену в 1 семестре**

1. Цель и задачи стратегического менеджмента
2. Проблемы стратегического управления в России
3. Понятие стратегии в стратегическом менеджменте
4. Стратегия Г. Минцберга 5 «П»
5. Понятие и сущность стратегического менеджмента
6. Этапы развития стратегического менеджмента
7. Стратегический менеджмент как система и процесс управления
8. Основные отличия стратегического управления от текущего управления
9. Понятие и основные составляющие миссии организации
10. Стратегические цели организации
11. Правило SMART в стратегическом менеджменте
12. Внутренняя среда организации
13. Внешняя среда в организации
14. Информационное обеспечение внутренней среды организации
15. Информационное обеспечение внешней среды организации
16. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды
17. Сущность и содержание PEST-анализа
18. Сущность и содержание SWOT анализа
19. Методы стратегического анализа
20. Пять конкурентных сил М.Портера
21. Признаки классификации стратегий
22. Базовые стратегии роста организации
23. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ
24. Стратегии поведения в конкурентной среде
25. Функциональные стратегии в стратегическом менеджменте
26. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи
27. Стратегические изменения при реализации стратегии
28. Стратегический контроль и контроллинг
29. Применение модели "Пять конкурентных сил" М.Потрера в арт-бизнесе
30. Стратегическое проектирование в арт-бизнесе
31. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга на арт-рынке.
32. Инновационный стратегический проект в арт-бизнесе
33. Управление рисками в музыкальном бизнесе
34. Стратегический брендинг артиста
35. Стратегии монетизации в музыкальном бизнесе
36. Управления маркетинговой стратегией в музыкальной индустрии.

### **Вопросы к экзамену в 2 семестре**

1. Теоретическая база государственного стратегического управления.
2. Теория устойчивого экономического развития.
3. Концепция стратегического управления.
4. Цели, задачи, функции государственного стратегического управления.

5. Государственный стратегический менеджмент как элемент современной модели модернизации государственного управления
6. Теория и современное состояние стратегического планирования и прогнозирования и их значение для развития стратегического управления.
7. Процесс стратегического управления и его особенности.
8. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации.
9. Концепция государственного менеджмента и административная реформа в России
10. Государственная региональная политика и стратегии развития территорий и субъектов Российской Федерации.
11. Факторы, определяющие региональную стратегию.
12. Типы региональных стратегий.
13. Стратегии муниципальных образований.
14. Сущность и содержание ситуационного анализа.
15. Виды стратегического анализа.
16. Инструменты стратегического анализа на государственном, региональном и муниципальном уровне.
17. Признаки, особенности, характерные черты программно-целевого метода в современной практике государственного управления.
18. Краткая характеристика основных инструментов программно-целевого бюджетирования.
19. Государственные программы в программно-целевом управлении: определение, функции, основные признаки
20. Принципы и задачи программно-целевого управления и стратегического планирования.
21. Полномочия органов государственной власти Российской Федерации в сфере стратегического планирования.
22. Документы стратегического планирования, разрабатываются на федеральном уровне.
23. Требования, предъявляемые к содержанию федеральной государственной программы.
24. Характеристика оснований и этапов разработки федеральной государственной программы.
25. Содержание Паспорта государственной программы Российской Федерации.
26. Структура государственной программы и состав представляемых материалов.
27. Особенности формирования набора основных мероприятий государственной программы.
28. Требования, предъявляемые к показателям (индикаторам) государственной программы.
29. Ресурсное обеспечение реализации государственной программы.
30. Планирование реализации государственной программы.
31. Порядок осуществления контроля реализации документов стратегического планирования.
32. Содержание годового отчета о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы

### **Вопросы к экзамену во 3 семестре**

1. Принципы регионального управления и территориального планирования.
2. Уровни территориального управления в Российской Федерации.



3. Нормативная база регионального управления и территориального планирования.
4. Методы государственного регулирования экономических отношений на региональном уровне.
5. Взаимодействие органов государственной власти на региональном уровне.
6. Методы планирования территорий с учетом географических, социальных и экономических факторов.
7. Разработка планов развития территорий с учетом географических особенностей регионов.
8. Комплекс экономических и социальных условий реализации государственных программ в регионе. удар
9. Проблема оценки эффективности территориального планирования.
10. Теоретические основы разработки региональной экономической политики.
11. Сущность и виды региональной политики в Российской Федерации.
12. Процесс формирования и реализации региональной политики в Российской Федерации.
13. Функции управления региональной экономикой.
14. Прогнозирование и планирование в управлении экономикой региона.
15. Планирование систем расселения и использования трудовых ресурсов региона.
16. Планирование промышленного и сельскохозяйственного производства территории.
17. Планирование инфраструктуры территории.
18. Планирование процессов природопользования территории и охрана окружающей среды.
19. Стратегическое планирование регионального развития.
20. Реализация федеральных целевых и государственных программ регионального развития.
21. Организация регионального управления.
22. Механизмы и технологии управления региональной экономикой.
23. Специфика экономического развития и управления в регионах.
24. Особенности экономического развития и управления в северных территориях.
25. Организация закупок для государственных нужд в регионе.
26. Финансовые инструменты управления региональным развитием.
27. Управление проектами в деятельности органов государственного управления.
28. Управление инвестиционным климатом региона.
29. Мониторинг состояния территориального планирования в Российской Федерации.
30. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического развития и территориального планирования

#### **Вопросы к экзамену в 4 семестре (открытые вопросы)**

1. Опишите основные типы культурных стратегий, основанные на вовлеченности государства в регулирование сферы культуры
2. Что такое культурная стратегия на государственном уровне? Приведите пример из современной России
3. Какие ключевые элементы национальной культурной политики РФ до 2030 года?
4. Как культурные стратегии способствуют сохранению национального наследия?
5. Национальная программа сохранения культурного наследия
6. В чем роль государства в формировании культурных стратегий на современном этапе?



7. Какой тип профессиональной стратегии (или тип карьеры) характерен для представителей творческих профессий?
8. При каких условиях бизнес-корпорация может выступать в качестве субъекта культурной политики?
9. В чем заключается маркетинг города или региона?
10. На чем может основываться культурная политика?
11. Почему многие исследователи считают, что сегодня культурная политика развивается преимущественно на городском уровне?
12. Опишите роль культурных и креативных индустрий в стимулировании городского развития.
13. Опишите значение элементов общественного пространства для социального эффекта в субурбанных районах.
14. Что такое культурная экономика? Опишите ее ключевые характеристики.
15. Назовите основные критерии, по которым оценивается экономический вклад культуры в развитие территории?
16. Что такое культурное предпринимательство? Назовите его основные отличия от бизнес-активности.
17. Каковы специфические характеристики культурного сектора (в отличие от других индустрий)?
18. Что подразумевается под культурным туризмом как стратегией развития регионов?
19. Как **система сбалансированных показателей** применяется в управлении театром?
20. В чем суть инновационных стратегий в музыкальной индустрии (стриминг vs. традиционные продажи)?
21. Как стратегическое партнерство помогает в финансировании культурных проектов?
22. Как цифровизация влияет на культурные стратегии ?
23. Опишите роль образования в реализации культурных стратегий.
24. Что такое культурный диалог как стратегия международных отношений?
25. Как культурные стратегии способствуют экономическому росту страны?

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Список литературы и источников**

#### **Основная:**

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127>
2. Пронин, А. А. Государственное и муниципальное управление в сфере культуры : учебник для вузов / А. А. Пронин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 84 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20629-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581488>
3. Региональное управление и территориальное планирование : учебник и практикум для вузов / под редакцией Ю. Н. Шедько. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 576 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15585-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568255>
4. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21404-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/571292>

*Дополнительная:*

1. Асанов, В. Л. Стратегическое управление территориальным развитием — архитектурный менеджмент, администрирование : монография / В. Л. Асанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 275 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-12772-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567076>
2. Берман, С. С. Стратегическое государственное управление : учебное пособие / С. С. Берман, А. А. Воробьев. — Казань : КФУ, 2018. — 172 с. — ISBN 978-5-00019-958-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/130539> (дата обращения: 06.01.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Захарова, Ж. А. Региональное управление и территориальное планирование : учебное пособие / Ж. А. Захарова, В. А. Кретинин. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 277 с. — ISBN 978-5-907140-87-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/468623>
4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850>
5. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21847-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582287>
6. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580479>
7. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560853>
8. Смолькин, В. П. Государственное стратегическое управление человеческими ресурсами на региональном уровне : монография / В. П. Смолькин. — Ульяновск : УлГУ, 2020. — 170 с. — ISBN 978-5-88866-832-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/199724>
9. Перцик, Е. Н. Территориальное планирование : учебник для вузов / Е. Н. Перцик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07565-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561485>
10. Пронин, А. А. Государственная культурная политика : учебник для вузов / А. А. Пронин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. —

53 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20622-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581486>

**Доступ в ЭБС:**

ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ».

ООО «Издательство Лань».

ООО «Центральный коллектор библиотек «БИБКОМ».

## **8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **8.1. Планы семинарских/ практических занятий**

№ п/п	Раздел дисциплины	Итого часов на	ВИД РАБОТЫ
	<b>Раздел 4. Стратегический менеджмент в организациях культурных индустрий</b>		
	Тема 1.1.Современная концепция стратегического менеджмента в сфере культурных индустрий		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы задачи стратегического управления?</li> <li>2..В чем заключаются функции стратегического управления?</li> <li>3. Какова роль стратегического управления в системе управления организацией?</li> <li>4. Какие существуют примеры успешного применения стратегического управления в сфере культурных индустрий</li> </ol> <p><b>Практические задания</b></p> <p>1.Составьте таблицу, в которой укажите основные идеи научных школ стратегического менеджмента (школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации).</p>
	Тема 1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации культурных индустрий		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.</li> <li>2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.</li> <li>3. Этапы, формы и аналитический инструментарий стратегического анализа.</li> </ol>

			<p>4. Общее и оперативное окружение организации.</p> <p>5. Факторы макро- и микросреды организации, влияющие на формирование и выбор стратегии.</p> <p><i>Практические задания</i></p>
	Тема 1.3. Миссия и цели организации культурных индустрий в стратегическом менеджменте		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Понятие и значение миссии организации.</p> <p>2. Направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Формулирование миссии.</p> <p>3. Цели организации.</p> <p>4. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей.</p> <p>5. «Дерево целей» организации.</p> <p>6. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.</p> <p><i>Практические задания</i></p>
	Тема 1.4. Базовые модели стратегического анализа и планирования		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Что собой представляет Гарвардская модель и модель И. Ансоффа, Г. Стейнера, контур стратегического планирования?</p> <p>2. Раскройте суть базовых моделей стратегического управления: Дэвида, Томпсона, Ефремова.</p> <p>3. Опишите матрицу BCG. В чем заключаются ее достоинства и недостатки?</p> <p>4. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?</p> <p><i>Практические задания</i></p>
	Тема 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии для организации культурных индустрий /		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Что такое «стратегическая пирамида» (корпоративная, деловая, функциональная стратегии) и как они связаны?</p> <p>2. Какие существуют основные типы стратегий (роста, стабилизации, сокращения, диверсификации)?</p> <p>3. Как выбрать оптимальную стратегию в зависимости от ситуации (например, стратегия роста, сокращения издержек)?</p> <p>4. Что такое стержневые компетенции и как они</p>

			<p>влияют на выбор стратегии?</p> <p>6. Какие существуют примеры успешных и неуспешных стратегических решений в культурных индустриях?</p> <p><i>Практические задания.</i></p>
	<p>Тема 1.6.</p> <p>Управление реализацией и контроль стратегии организации культурных индустрий</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие инструменты используются для преобразования стратегии в конкретные действия (проектное управление, бюджеты)?</li> <li>2. Как структура организации и культура влияют на успешность реализации стратегии?</li> <li>3. Какие ключевые компетенции и ресурсы необходимы для воплощения стратегии?</li> <li>4. Как обеспечить вовлечение и мотивацию персонала на всех уровнях?</li> <li>5. Какова роль информационных систем в контроле реализации?</li> </ol> <p><i>Практические задания..</i></p>
	<p>Тема 1.7</p> <p>Стратегический менеджмент в организациях музыкальной индустрии</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как цифровая трансформация (стриминг, социальные сети, Web3) изменила основные бизнес-модели в музыкальной индустрии, и какие новые стратегические приоритеты это породило для звукозаписывающих компаний и артистов?</li> <li>2. Каковы ключевые различия в стратегическом планировании между крупными мейджор-лейблами (Universal, Sony, Warner) и независимыми (инди) лейблами в условиях высокой конкуренции за внимание потребителя?</li> <li>3. Как должен строиться стратегический подход к управлению интеллектуальной собственностью (IP) – каталогом, авторскими правами, брендом артиста – в эпоху быстрой смены медиаформатов?</li> <li>4. Какие стратегические шаги наиболее эффективны для монетизации артистов, помимо традиционных продаж записей (например, гастроли, мерчандайзинг, лицензирование для видеоигр/фильмов)?</li> </ol> <p><i>Практические задания..</i></p>
	<p>Тема 1.8.</p> <p>Стратегический менеджмент в арт-бизнесе</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ключевые факторы необходимо учитывать при разработке долгосрочной стратегии для художественной галереи или аукционного дома в условиях быстро</li> </ol>

			<p>меняющихся технологий (например, NFT, виртуальные выставочные пространства)?</p> <p><b>2.</b> Какую роль играет цифровая трансформация в современной стратегии арт-бизнеса, и какие инструменты (CRM, ИИ) наиболее перспективны для управления коллекциями и взаимодействием с клиентами?</p> <p><b>3.</b> Как галереи и музеи могут эффективно применять модель "голубого океана" для создания новых рыночных ниш, учитывая традиционные и экспериментальные формы искусства?</p> <p><b>4.</b> Каким образом следует строить стратегию ценообразования на произведения искусства, балансируя между рыночной конъюнктурой, исторической значимостью и субъективным восприятием ценности?</p> <p><i>Практические задания..</i></p>
1	<b>Раздел 2. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе государственного и муниципального управления</b>		
2	Тема 2.1. Теоретико-методологическая основа и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте основную стратегическую цель современного российского государства.</li> <li>2. Каковы преимущества модели «нового государственного менеджмента»?</li> <li>3. Каковы цели и функции государственного стратегического управления?</li> <li>4. Какие методики оценки эффективности управленческой деятельности используются в современной мировой практике?</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
3	Тема 2.2. Современное состояние и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для каких целей и кем разрабатывается стратегия государства, региона, отрасли?</li> <li>2. В каких политических и нормативных правовых документах получают закрепление цели государственного стратегического управления?</li> <li>3. Из каких элементов создается информационное обеспечение в стратегическом управлении?</li> <li>4. Понятие и принципы стратегического контроля в стратегическом менеджменте.</li> </ol>

			<p>5. Как осуществляется и из чего состоит управление стратегическими преобразованиями в органе государственной власти или муниципального управления?</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
4	<p>Тема 2.3</p> <p>Стратегический анализ: теория и методология использования в государственном и муниципальном управлении.</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кто в органе государственной власти или муниципального управления должен заниматься стратегическим анализом?</li> <li>2. Какие факторы характеризуют макросреду органа государственной власти или муниципального управления?</li> <li>3. Что относится к факторам микросреды органа государственной власти или муниципального управления?</li> <li>4. Из каких элементов состоит STEP-анализ и чем он отличается от PEST-анализа?</li> <li>5. Что относится к стратегическим целям органа государственной власти или муниципального управления?</li> <li>6. Какой метод стратегического анализа называется деревом целей?</li> <li>7. Что представляет собой SWOT-анализ органа государственной власти или муниципального управления?</li> <li>8. Как провести анализ конкурентной среды органа государственной власти или муниципального управления с использованием «пяти сил конкуренции Портера».</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
5	<p>Тема 2.4</p> <p>Теоретические основы программно-целевого планирования в государственном управлении</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Признаки, особенности, характерные черты программно-целевого метода в современной практике государственного управления.</li> <li>2. Основные инструменты программно-целевого бюджетирования.</li> <li>3. Государственные программы в программно-целевом управлении: функции, основные признаки</li> <li>4. Программная структура расходов федерального бюджета в современной России за последние годы.</li> <li>5. Принципы и задачи программно-целевого управления и стратегического планирования.</li> <li>6. Стратегический и тактический уровни в программно-целевом управлении.</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>

6	Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти	<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какими полномочиями обладают участники стратегического планирования на федеральном уровне.</li> <li>2. Какие документы стратегического планирования, разрабатываются</li> <li>3. Требования, предъявляемые к содержанию федеральной государственной программы.</li> <li>4. Порядок процедуры общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования.</li> <li>5. Содержание федеральной информационной системы стратегического планирования.</li> <li>6. Виды ответственности за нарушение законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов в сфере стратегического планирования</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
7	Тема 2.6.Порядок разработки и реализации государственных программ РФ	<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основания и этапы разработки федеральной государственной программы.</li> <li>2. Содержание Паспорта государственной программы Российской Федерации.</li> <li>3. Структура государственной программы и состав представляемых материалов</li> <li>4. Особенности формирования набора основных мероприятий государственной программы.</li> <li>5. Требования, предъявляемые к показателям (индикаторам)</li> <li>6. Ресурсное обеспечение реализации государственной программы.</li> <li>7. Планирование реализации государственной программы.</li> <li>8. Описание прогноза ожидаемых результатов государственной программы.</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
8	Тема 2.7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии субъектов РФ и муниципальных	<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере стратегического планирования.</li> <li>2. Участники стратегического планирования на уровне субъекта</li> <li>3. Документы стратегического планирования, разрабатываемые на уровне субъекта Российской Федерации.</li> <li>4. Порядок разработки Стратегии социально-экономического развития субъекта Российской</li> </ol>



	образований.		<p>Федерации.</p> <p>5. Содержание государственных программ субъекта Российской Федерации.</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
9	<p>Тема 2.8.</p> <p>Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности органа государственной власти или муниципального управления.</li> <li>2. Основная цель и задачи мониторинга реализации документов стратегического планирования.</li> <li>3. Содержание годового отчета о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы</li> <li>4. Виды решений Правительства Российской Федерации, принимаемые по результатам оценки эффективности государственной программы.</li> <li>5. Анализ социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации государственной программы.</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
	<p><b>Раздел 3.</b></p> <p><b>Стратегическое управление развитием территории</b></p>		
	<p>Тема 3.1. Базовые принципы разработки стратегий социально-экономического развития субъекта Российской Федерации</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое стратегия развития территории и чем она отличается от бизнес-стратегии?</li> </ol> <p>Основные этапы стратегического управления территорией.</p> <p>Роль и функции стратегического управления на муниципальном/региональном уровне.</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
	<p>Тема 3.2</p> <p>Стратегическое планирование как технология муниципального управления</p>		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT-анализ и PEST-анализ: применение для оценки потенциала территории.</li> </ol> <p>Анализ стейкхолдеров: кто они и как их вовлекать?</p> <p>Определение конкурентных преимуществ территории.</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
	Тема 3.3.		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p>

	Организация разработки и реализации стратегии		<p>1. Разработка миссии, видения и долгосрочных целей территории. Стратегические приоритеты: инновации, туризм, промышленность, экология?</p> <p>3. Разработка сценариев развития (оптимистичный, пессимистичный)</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
	Тема 3.4. Местное сообщество как субъект и ресурс стратегического планирования		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. Каково место местного сообщества (МС) в иерархии субъектов стратегического планирования (местное самоуправление, бизнес, население)?</p> <p>2. Какие правовые и фактические основания определяют МС как <b>субъекта</b>, а не просто объекта управления?</p> <p>3. Как трансформируется роль МС в условиях децентрализации и усиления местного самоуправления?</p> <p><b>Практическое задание</b></p>
	Тема 3.5. Поддержка бизнеса и организация взаимодействия с ним как ресурс стратегического планирования		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. Какова роль поддержки бизнеса (государственной, корпоративной, финансовой) в современном стратегическом планировании?</p> <p>2. Как определить потребности бизнеса в поддержке для разных отраслей и стадий развития?</p> <p>3. Какие виды поддержки наиболее эффективны для формирования конкурентных преимуществ?</p> <p>4. Какие типы стратегий (предпринимательские, процессуальные, зонтичные) могут быть применимы при работе с бизнес-партнерами?</p> <p>5. Как измерять эффективность оказываемой поддержки и достигнутых стратегических результатов?</p> <p><b>Практическое задание .</b></p>
	Тема 3.6. Культурные ресурсы стратегии развития		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. Что понимается под «культурными ресурсами» в контексте стратегии развития? Как классифицировать культурные ресурсы (историческое наследие, ценности, традиции, креативные индустрии)?</p> <p>3. Как культурные ресурсы влияют на формирование идентичности и конкурентных преимуществ регионов/организаций?</p> <p>4. Какие функции выполняют культурные ресурсы в социально-экономическом развитии (туризм,</p>

			<p>креативная экономика, социальная интеграция)?</p> <p>5. Как культурные ресурсы могут стать драйвером инноваций?</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
	Тема 3.7. Моделирование бюджетно-налогового потенциала для стратегического планирования территории		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое бюджетно-налоговый потенциал (БНП) территории?</li> <li>2. Какие существуют методы оценки БНП?</li> <li>3. В чем специфика моделирования БНП на разных уровнях?</li> <li>4. Какие существуют модели прогнозирования и моделирования БНП?</li> <li>5. Как бюджетное и налоговое законодательство влияет на формирование БНП?</li> <li>6. Какова роль налоговых льгот и стимулов в развитии территории?</li> </ol> <p><b>Практические задания:</b></p>
	Тема 3.8. Отчетность и публичность при реализации стратегии территории		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Механизмы реализации стратегии: программы, проекты, дорожные карты.</li> </ol> <p>Мониторинг и контроль: ключевые показатели эффективности (КПИ) для территории.</p> <p>Корректировка стратегии: как реагировать на изменения?</p> <p><b>Практические задания:</b></p>
	<b>Радел 4. Культурные стратегии</b>		
	Тема 4.1. Введение. Основные понятия и подходы		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. стратегий? Приведите примеры индивидуальной стратегии, стратегии отдельной организации, региональной и национальной стратегии в области культуры.</li> <li>2. Является ли государство единственным субъектом культурной политики или в этой области могут существовать также иные субъекты, отличные от государства?</li> <li>3. Каковы три значения термина «культурная политика»? Приведите примеры, иллюстрирующие каждое из этих значений.</li> </ol> <p><b>Практическое задание</b></p>
	Тема 4.2.		<b>Вопросы для обсуждения</b>

	Структурные элементы и типы культурных стратегий		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие вам известны субъекты культурной политики? В чем разница между субъектом и агентом культурной политики?</li> <li>2. При каких условиях независимая организация может стать субъектом культурной политики?</li> <li>3. Какие вам известны международные субъекты культурной политики?</li> <li>4. Как формируется и проводится в жизнь культурная политика, формируемая этими субъектами?</li> </ol> <p><i>Практическое задание</i> Приведите примеры политики, направленной на достижение социальных целей средствами культуры.</p>
	Тема 4.3. Исторические типы культурной политики: унитарная и плюралистическая модели		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите роль и значение культурной политики в контексте формирования и существования национального государства.</li> <li>2. Какие цели преследовала Конвенция ЮНЕСКО 1972 года об охране всемирного природного и культурного наследия?</li> <li>3. В чем заключается разница между «демократизацией культуры» и «культурной демократией»?</li> </ol> <p><i>Практическое задание</i></p>
	Тема 4.4. Исторические типы культурной политики: инструментальная и инновационная (креативная) модели		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом культура может выступать в качестве инструмента экономического и социального развития территории?</li> <li>2. В чем заключается и когда возникает модель многоканального финансирования организаций культуры? Как это связано с появлением профессии менеджера культуры?</li> <li>3. Когда появляется и в чем заключается концепция развития креативных индустрий?</li> <li>4. Какие отрасли относятся к этому сектору экономики?</li> <li>5. Как это соотносится с традиционными видами культурной деятельности?</li> <li>6. <i>Практическое задание :</i></li> </ol>
	Тема 4.5. Культурные стратегии, институциональное партнерство, инструментализм		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как изменились приоритеты государственных культурных стратегий к 2026 году в условиях глобальной цифровизации и деглобализации?</li> <li>2. Какую роль играет местное сообщество в формировании стратегии развития культурного учреждения?</li> </ol>

			<p>3. Какие преимущества дают музейные и библиотечные коллаборации по сравнению с автономным развитием?</p> <p>4. Насколько эффективно использование искусства для решения проблем инклюзии и социальной интеграции?</p> <p>5. Оправдано ли рассмотрение культуры исключительно как драйвера креативных индустрий и развития туризма?</p> <p><i>Практическое задание :</i></p>
	Тема 4.6. Городские культурные стратегии		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. Каковы основные цели и задачи городских культурных стратегий?</p> <p>2. Какие аспекты городской жизни (социальные, экономические, экологические) они стремятся улучшить через культурное развитие?</p> <p>3. Какие вам известны типы городских культурных стратегий и как они влияют на социальное благополучие, маркетинг городов, ревитализацию проблемных территорий и развитие инновационной экономики?</p> <p>4. Какую роль в городском развитии играют креативные кластеры? Из чего складывается стратегический профиль креативного кластера?</p> <p><i>Практическое задание:</i></p>
	Тема 4.7. Практика и методы городского и регионального планирования с опорой на культуру		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. Что такое «культурное планирование» и в чем его отличие от традиционного градостроительства?</p> <p>2. Как культура (наследие, идентичность, творческие индустрии) влияет на устойчивое развитие городов и регионов?</p> <p>3. Какова роль культурной политики в формировании привлекательной городской среды?</p> <p>4. Какие конкретные методы используются для оценки культурного потенциала территории?</p> <p>5. Примеры успешных проектов, где культура стала драйвером развития (ревитализация, творческие кластеры).</p> <p><i>Практическое задание.</i></p>
	Тема 4.8. Культурные стратегии, основанные на данных исследований.		<p><b>Вопросы для обсуждения</b></p> <p>1. На чем основывается выбор той или иной культурной политики?</p> <p>2. Как экспертиза влияет на политические</p>

	Креативная экономика		<p>решения?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Почему статистических данных бывает недостаточно для оценки перспектив инновационных направлений деятельности?</li> <li>4. Как осуществляется картирование, то есть макроэкономическая оценка потенциала отдельных секторов креативных индустрий?</li> <li>5. Как результаты картирования влияют на политику развития креативной экономики?</li> <li>6. Из чего складывается и как может изучаться – на микроэкономическом уровне – вклад организаций культуры в экономику региона?</li> </ol> <p><i>Практическое задание:</i></p>
--	----------------------	--	--

#### *Рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям*

Лекции являются основным видом учебных занятий в высшем учебном заведении. В ходе лекционного курса проводится изложение современных научных взглядов и освещение основных проблем изучаемой области знаний. Значительную часть теоретических знаний студент должен получать самостоятельно из рекомендованных основных и дополнительных информационных источников (учебников, Интернет-ресурсов, электронной образовательной среды университета).

В тетради для конспектов лекций должны быть поля, где в процессе конспектирования делаются необходимые пометки. В конспектах рекомендуется применять сокращения слов, что ускоряет запись. Вопросы, возникшие в ходе лекций, рекомендуется делать на полях и после окончания лекции обратиться за разъяснениями к преподавателю.

После окончания лекции рекомендуется перечитать записи, внести поправки и дополнения на полях. Конспекты лекций рекомендуется использовать при подготовке к практическим занятиям (лабораторным работам, семинарам), экзамену/зачету, контрольным тестам, коллоквиумам, при выполнении самостоятельных заданий.

#### *Рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Для подготовки к практическим занятиям необходимо заранее ознакомиться с перечнем вопросов, которые будут рассмотрены на занятии, рекомендуемой основной и дополнительной литературы, содержанием рекомендованных Интернет-ресурсов. Необходимо прочитать соответствующие разделы из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем, выделить основные понятия и процессы, их закономерности и движущие силы и взаимные связи. При подготовке к занятию не нужно заучивать учебный материал. На практических занятиях нужно выяснять у преподавателя ответы на интересующие или затруднительные вопросы, высказывать и аргументировать свое мнение.

Практические занятия по дисциплине призваны обеспечить развитие творческого мышления студентов, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условиях.

Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивания своей точки зрения, демонстрации достигнутого уровня теоретической подготовки. Другие частные цели и задачи, которые ставит преподаватель перед практическими занятиями, - повторение и закрепление знаний, контроль – должны быть подчинены этой главной цели.

Практические занятия являются гибкой формой обучения, предполагающей наряду с направляющей ролью преподавателя интенсивную самостоятельную работу студентов. Практическое занятие связано со всеми видами учебной работы, и, прежде всего с лекционным преподаванием и самостоятельными знаниями студентов. Поэтому эффективность его во многом зависит от качества лекций и самоподготовки студентов.

С целью производства оперативного и промежуточного контроля знаний студентов возможно проведение контрольных опросов и тестов.

#### *Рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа включает изучение учебной литературы, поиск информации в сети Интернет, подготовку к практическим занятиям, экзамену, выполнение домашних практических заданий (рефератов, докладов, презентаций, оформление отчетов по практическим заданиям, изучение теоретического материала, вынесенного на самостоятельное изучение и т.д.).

#### *Методические рекомендации к подготовке докладов*

Изучение курса предусматривает участие студентов в научно-исследовательской работе, включая подготовку сообщений, докладов, рефератов. Тему работы студент определяет самостоятельно, посоветовавшись с преподавателем. Примерные темы работ приводятся в качестве приложений к планам семинарских.

Выполнение работы требует: тщательного анализа нормативно-правовой базы, регламентирующей процессы развития региона; широкого использования статистического материала, монографий, статей из экономических журналов; знания и самостоятельной оценки фактических данных; умения собирать и обрабатывать статистические данные, характеризующие развитие региона; владения навыками выявления тенденций в развитии социально-экономических процессов; максимальной самостоятельности и творчества.

При оформлении работы на титульном листе указывается название вуза, факультета, кафедры; курс, фамилия, имя, отчество автора работы и научного руководителя; тема работы, место и год её защиты.

Во введении обосновывается актуальность, формулируются задачи и цели исследования. В заключении излагаются выводы и предложения автора. В основной части работы аргументированно, логично и последовательно раскрываются содержание темы, основные её теоретические и практические проблемы.

Каждый раздел работы начинается с названия. В тексте обязательны ссылки на источники. При этом указывается автор, название работы, место и год издания, страница

В конце работы составляется список использованной литературы. Вначале указываются государственные документы, законодательные акты, статистические сборники. Названия всех других источников располагаются по алфавиту фамилий их авторов или названий сборников.

Защита работы происходит на семинарском занятии, на научной конференции либо в другой форме. При этом в краткой форме (7 – 15 минут) излагаются основные положения работы и выводы автора.

Лучшие научные работы студентов могут быть рекомендованы для участия в институтском конкурсе научных студенческих работ, в факультетской или межвузовской научной конференции, а также для участия во Всероссийском конкурсе студенческих научных работ.

#### *Методические указания к выполнению тестовых заданий*

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового. Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

#### **Виды тестовых заданий**

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);
- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
- ТЗ на установление правильной последовательности;
- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

#### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или



словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

**Требования к тестовым заданиям**

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

При изучении дисциплины обучающимися используются следующие информационные технологии:

- аудиовизуальное представление обучающимся с помощью компьютера содержания отдельных тем дисциплины на лекционных занятиях;
- предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- фиксация хода образовательного процесса по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института;
- формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Word, Excel, Power Point;

Adobe Photoshop;

Adobe Premiere;

Power DVD;

Media Player Classic.

## 10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучающимся по ОПОП обеспечен доступ к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)); ход образовательного процесса по дисциплине фиксируется посредством электронной информационно-образовательной среды института ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)); обеспечено формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института ([www.mgik.org](http://www.mgik.org)). **Аудитории для самостоятельной работы обучающихся** оснащены персональными компьютерами, имеющими выход в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», принтерами, сканерами и пр. в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение: Word, Excel, PowerPoint.

Учебные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент в органах государственного и муниципального управления» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Таблица 3

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования и программного обеспечения
Занятия лекционного типа	Поточная аудитория, оснащенная проекционным оборудованием
Занятия семинарского типа	Поточная аудитория, оснащенная проекционным оборудованием
Самостоятельная работа студентов	Научно-техническая библиотека

## 11. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (при наличии)

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными

особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

Составитель: кандидат социологических наук, доцент Устюжанина Л.В.

## **АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Направление подготовки** 38.03.04 *Государственное и муниципальное управление*

**Профиль** *Стратегическое управление и маркетинг в сфере культуры*

**Целями освоения дисциплины** системное изложение форм и технологий стратегического менеджмента применительно к государственному и муниципальному управлению, формирование у магистрантов навыков стратегического анализа и мышления.

**Задачи учебной дисциплины:**

раскрытие содержания основных элементов стратегического управления;

выявление особенностей принятия стратегических решений в государственном и муниципальном управлении, в том числе в сфере культурных индустрий;

характеристика технологии стратегического планирования; разработка правил и приемов, обеспечивающих экономически эффективное достижение стратегических целей;

определение «системы целей» как суммы общих и специфических целей, последовательное решение которых по важности и во времени составляет систему стратегического управления государственным и муниципальным имуществом.

*Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:*

ОПК -2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно надзорной деятельности на основе риск ориентированного подхода;

ОПК-5. Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;

ПК-1. Способен осуществлять государственное регулирование в сфере культуры и реализовывать основные направления государственной политики и нормативно-правового регулирования в данной сфере;

ПК-2. Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления, анализировать результаты и последствия их реализации

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

**Знать:** сущность, цели, принципы, механизмы стратегического планирования; специфику стратегического планирования в деятельности органа власти;

сущность управленческих решений и их специфику в области государственного и муниципального управления, включая последствия реализации

механизм процесса организации разработки и реализации управленческих решений;

направления, механизм, алгоритмы и правила контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере

механизмы и методы обеспечения контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере;

сущность и методы риск-ориентированного подхода и их специфику в государственном и муниципальном управлении; принципы и механизм рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов;

принципы и механизм обеспечения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом; нормативно-правовые документы, определяющие функционирование сферы культуры в Российской Федерации;

- основные направления и приоритеты государственной политики в области регулирования оборота культурных ценностей; . - основные принципы государственной охраны объектов культурного наследия;

-международный и отечественный опыт развития творческих индустрий и туризма;

-основные методические подходы к формированию сметных расчетов для проведения мероприятий в сфере культуры; методологические основы разработки управленческих решений;

-способы определения параметров качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов

**Уметь:** применять стратегическое планирование по отношению к процессам профессиональной области; организовывать разработку и реализацию управленческих решений;

использовать методы и механизмы обеспечения контрольно-надзорной деятельности в профессиональной сфере;

использовать методы риск-ориентированного подхода в профессиональной сфере; обеспечить реализацию рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов; реализовывать обеспечение эффективности бюджетных расходов и управления имуществом; мыслить системно (стратегически); осуществлять разработку и обоснование отраслевых, региональных и муниципальных документов стратегического планирования развития сферы культуры;

вести статистический учет деятельности учреждений культуры; формировать государственное задание по оказанию государственных услуг (выполнению работ) в отношении государственных учреждений культуры;

-формировать планы и сметные расчеты для проведения мероприятий в сфере культуры;

-разрабатывать рейтинги эффективности работы в сфере культуры; разрабатывать управленческие решения и оценивать их по следствия – определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры; определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявления отклонений и принятия корректирующих;

организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

**Владеть:** навыками стратегического планирования, разработки и реализации управленческих решений, реализации контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода; навыками документационного сопровождения и обеспечения закупок;

- : навыками использования технологий управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом; инструментами стратегического планирования, навыками разработки и реализации основных направлений и приоритетов государственной политики, программ и стратегий развития в сфере культуры;.

Общая трудоемкость освоения дисциплины (модуля) составляет 14 зачетных единиц.