

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

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

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 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*  
**Квалификация (степень. – магистр )**

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

**Раздел 1. Перечень компетенций**

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

Компетенция (код и наименование.	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
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-2.1. Понимает сущность процесса стратегического планирования деятельности органа власти и демонстрирует возможность реализации осуществления стратегического планирования	<p><b>Знать:</b> 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 в и их специфику в государственном и муниципальном управлении</p>
	ОПК-2.2. Представляет процесс разработки и реализации управленческих решений и демонстрирует способность организовать разработку и реализацию управленческих решений	
	ОПК-2.3. Представляет процесс осуществления контрольно-надзорной деятельности в профессиональной деятельности и механизме обеспечения ее реализации	<p><b>Уметь:</b> 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</p>
	ОПК-2.4. Понимает риск ориентированный подход в деятельности органа власти и демонстрирует способность	<p><b>Владеть:</b> навыками стратегического планирования, разработки и реализации управленческих решений, реализации контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.</p>

	реализации данного подхода	
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	<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

	культуры	проведения мероприятий в сфере культуры;
		<p><b>Уметь:</b> мыслить системно (стратегически); осуществлять разработку и обоснование отраслевых, региональных и муниципальных документов стратегического планирования развития сферы культуры;</p> <p>вести статистический учет деятельности учреждений культуры; формировать государственное задание по оказанию государственных услуг (выполнению работ) в отношении государственных учреждений культуры;</p> <p>-формировать планы и сметные расчеты для 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</p>	<p><b>Знать</b> методологические основы разработки управленческих решений;</p> <p>-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</p>

	муниципального управления сферой культуры.	отклонений и принятия корректирующих; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
		<b>Владеть:</b> навыками оценки последствий принятия управленческих решений

**Раздел 2. Типовые и оригинальные контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства). Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.**

Индикаторы достижения части компетенции, соотнесенные с дисциплиной – результаты изучения дисциплины (по этапам формирования знания, умения и навыка и (или) опыта деятельности) в соответствии с разделом 2 ФОС	Раздел дисциплины в соответствии с Рабочей программой дисциплины (раздел 4)	Средство оценивания достижения компетенции в соответствии с Рабочей программой дисциплины (раздел 6)	Показатель оценивания	Критерии оценивания и оценочная шкала
<b>ОПК -2.</b>				
<b>Знать:</b> сущность, цели, принципы, механизмы стратегического планирования; специфику стратегического планирования деятельности органа власти; сущность управленческих решений и их специфику в области государственного и муниципального управления, включая последствия реализации	Тема 2.1. Теоретико-методологическая основа и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации.	Опросы, тесты	Воспроизведение обучающимся теоретического материала по теме	Полнота ответа, глубина проработки и материала
	Тема 2.2. Современное состояние и тенденции развития государственного стратегического управления в Российской Федерации. Тема 2.4 Теоретические основы программно-целевого планирования			

<p>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 в и их специфику в государственном и муниципальном управлении</p>	<p>в государственном управлении Тема 3.1. Базовые принципы разработки стратегий социально-экономического развития субъекта Российской Федерации</p>		
<p><b>Уметь:</b> 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</p>	<p>Тема 2.3 Стратегический анализ: теория и методология использования в государственном и муниципальном управлении. Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти Тема 2.6.Порядок разработки и реализации государственных программ РФ Тема 2.7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии субъектов РФ и муниципальных образований.</p>	<p>Опросы, тесты</p>	<p>Самостоятельное применение обучающих умений на практике</p>
			<p>Правильность, полнота и решения задачи количество выполненных заданий</p>

	<p>Тема 2.8. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.</p> <p>Тема 3.2 Стратегическое планирование как технология муниципального управления</p> <p>Тема 3.3. Организация разработки и реализации стратегии</p> <p>Тема 3.4. Местное сообщество как субъект и ресурс стратегического планирования</p> <p>Тема 3.5. Поддержка бизнеса и организация взаимодействия с ним как ресурс стратегического планирования</p> <p>Тема 3.6. Культурные ресурсы стратегии развития</p> <p>Тема 3.8. Отчетность и публичность при реализации стратегии территории</p>			
<p><b>Владеть:</b> навыками стратегического планирования, разработки и реализации управленческих решений, реализации контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.</p>	<p>Промежуточная аттестация</p>	экзамен	<p>Воспроизведение обучающимся теоретического материала</p>	<p>Правильность и полнота ответов</p>
<b>ОПК- 5</b>				
<p><b>Знать:</b> принципы и механизм рационального и целевого использования государственных и</p>	<p>Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти</p> <p>Тема 2.8. Эффективность</p>	<p>Опрос, тестирование, доклады</p>	<p>Воспроизведение обучающимся</p>	<p>Полнота ответа, глубина проработк</p>

муниципальных ресурсов; принципы и механизм обеспечения эффективности бюджетных расходов и управления имуществом.	государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.		теоретический материал по теме,	и материала
	Тема 3.1. Базовые принципы разработки стратегий социально-экономического развития субъекта Российской Федерации			
	Тема 3.8. Отчетность и публичность при реализации стратегии территории			
<b>Уметь:</b> обеспечить реализацию рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов; реализовывать обеспечение эффективности бюджетных расходов и управления имуществом	Тема 2.5 Программно-целевое планирование на федеральном уровне государственной власти	Опрос, доклады, выполнение практических заданий, задачи, кейс-задачи	Самостоятельное применение обучающимся умений на практике	Корректность рассуждений, правильность и количество выполненных заданий
	Тема 2.8. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки на государственном и муниципальном уровне.			
	Тема 3.7. Моделирование бюджетно-налогового потенциала для стратегического планирования территории			



<b>Владеть:</b> навыками документационного сопровождения и обеспечения закупок; - : навыками использования технологий управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом.	<b>Промежуточная аттестация</b>		Зачет с оценкой	Воспроизведение обучающимся теоретического материала.	Полнота и правильность ответов
ПК-1					
<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;	Тема 4.1. Введение. Основные понятия и подходы Тема 4.2. Структурные элементы и типы культурных стратегий Тема 4.3. Исторические типы культурной политики: унитарная и плюралистическая модели		Опрос, тестирование, доклады	Воспроизведение обучающимся теоретического материала по теме,	Полнота ответа, глубина проработки и материала
<b>Уметь:</b> мыслить системно (стратегически); осуществлять разработку и обоснование отраслевых, региональных	Тема 4.4. Исторические типы культурной политики: инструментальная и инновационная (креативная) модели Тема 4.5. Культурные стратегии,		Опрос, доклады, выполнение практических заданий, задачи, кейс-задачи	Самостоятельное применение обучающимся умений на практике	Корректность рассуждений, правильность и количество

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.	институциональное партнерство, инструментализм Тема 4.6. Городские культурные стратегии Тема 4.7. Практика и методы городского и регионального планирования с опорой на культуру Тема 4.8. Культурные стратегии, основанные на данных исследований. Креативная экономика			выполненных заданий
<b>Владеть</b> : инструментами стратегического планирования, навыками разработки и реализации основных направлений и приоритетов государственной политики, программ и стратегий развития в сфере культуры;	Промежуточная аттестация	Экзамен	Воспроизведение обучающимся теоретического материала.	Полнота и правильность ответов
ПК-2				
<b>Знать</b> методологические основы разработки управленческих решений; -способы определения параметров качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих	Тема 1.1. Современная концепция стратегического менеджмента в сфере культурных индустрий Тема 1.7. Стратегический менеджмент в организациях музыкальной индустрии Тема 1.8. Стратегический менеджмент в арт-бизнесе	Опрос, тестирование, доклады	Воспроизведение обучающимся теоретического материала по теме,	Полнота ответа, глубина проработки и материала

процессов				
<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;</p> <p>организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p>	<p>Тема 1.2. Анализ внешней и внутренней среды организации культурных индустрий</p> <p>Тема 1.3. Миссия и цели организации культурных индустрий в стратегическом менеджменте</p> <p>Тема 1.4. Базовые модели стратегического анализа и планирования</p> <p>Тема 1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии для организации культурных индустрий /</p> <p>Тема 1.6. Управление реализацией и контроль стратегии организации культурных индустрий</p> <p>Тема 1.7. Стратегический менеджмент в организациях музыкальной индустрии</p> <p>Тема 1.8. Стратегический менеджмент в арт-бизнесе</p>	Опрос, доклады, выполнение практических заданий, задачи, кейс-задачи	Самостоятельное применение обучающих умений на практике	Корректность рассуждений, правильность и количество выполненных заданий
<p><b>Владеть:</b> навыками оценки последствий принятия управленческих решений</p>	Промежуточная аттестация	Экзамен	Воспроизведение обучающимся теоретического материала.	Полнота и правильность ответов

**2.1. Задания репродуктивного уровня** (*обучающиеся демонстрируют способность воспроизводить изученный материал*)

**Вид текущего контроля: Устный опрос**

**Вопросы для устного опроса на учебных занятиях**

**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?

Насколько оправдана для современных музыкантов стратегия полного самообеспечения по сравнению с подписанием контрактов с крупными мейджор-лейблами?

Оценка Критерии оценивания	Оценка Критерии оценивания
«Отлично»	Устный ответ отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий демонстрирует глубину владения материалом. Ответы формулируются аргументировано, обосновываются.

	собственная позиция в проблемных ситуациях.
«Хорошо»	Устный ответ отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
«Удовлетворительно»	Устный ответ направлен на пересказ содержания проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступающий не владеет пониманием сути излагаемой проблемы
«Неудовлетворительно»	Устный ответ носит краткий, неглубокий, поверхностный характер.

## 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

Ответ верен – 0,5 балла

Ответ неверен – 0 баллов

### 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 капиталовложения
- 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.

Ответ верен – 0,5 балла

Ответ неверен – 0 баллов

### 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

Ответ верен – 0,5 балла

Ответ неверен – 0 баллов

**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»**

Ответ верен – 0,5 балла

Ответ неверен – 0 баллов

**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.

**Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 2 балла

50 и выше % ответов верны – 1 балл

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

## 2.2. Задания реконструктивного уровня

*(обучающиеся демонстрируют способность к анализу, синтезу, установлению причинно-следственных связей, самостоятельным выводам)*

**Пример** тем для докладов (презентаций) реконструктивного типа на семинаре (на выбор):

### 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. .

### Критерии оценивания:

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации,</li><li>2. Раскрытие вопроса (проблемы),</li><li>3. Ознакомление</li></ol>	Ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации

	студенческой аудитории с информацией (представление информации),	отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами
Хорошо	4. Анализ и обобщение информации 5. Оформление доклада 6. Полные ответы на вопросы аудитории с примерами.	Ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.
Удовлетворительно	1. ;	Ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.
Неудовлетворительно		Ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## 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 проектом 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

### **Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0.5 балла

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

### **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

**Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0.5 балла

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

## ПК -2

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

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

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4
А	Б	В	Г

**Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0.5 балла

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

## 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

### Критерии оценивания:

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0.5 балла

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

### 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
---	---	---	---	---

**Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0.5 балла

Менее 50% ответов верны – 0 баллов.

**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

#### **Критерии оценивания:**

Все ответы верны – 1 балла

50 и выше % ответов верны – 0,5 балла

#### **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 <b>на</b> результаты-показатели (KPIs), и процессного управления, которое видит организацию как поток взаимосвязанных процессов для создания ценности. Доказательное управление дает преимущество научной обоснованности,
<b>2</b>	<b>г</b>	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.
<b>3</b>	<b>б</b>	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.
<b>4</b>	<b>б</b>	При росте ёмкости отрасли абсолютные продажи могут даже увеличиваться, но относительный показатель (доля) падает, указывая на слабость ценностного предложения или маркетинговых усилий.
<b>5</b>	<b>в</b>	Модель объясняет, что, чтобы получить экономически обоснованную рентабельность, фирма должна выбрать один из устойчивых способов обойти конкурентов по стоимости или

		ценности.
--	--	-----------

**- Критерии оценивания:**

- Ответ считается верным, если правильно указана буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
- Ответ верен - 1 балл;
- Неверный ответ, его отсутствие либо отсутствие обоснования — 0 баллов.

**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.				

**Правильный ответ**

Показатели	Годы			Темп роста,% 2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Расходы бюджета, тыс. руб.	969398,8	1818761,6	608640,1	62,7
Среднегодовая численность населения, тыс. чел.	1000	1100	1150	115
Расходы бюджета муниципального района на душу населения, тыс. руб.	969,3988	1653,42	529,25226	54,59

Вывод: В 2021 г. наблюдается значительный **рост** расходов бюджета на душу населения (на 70,6% по сравнению с 2020 г.), что может быть связано с увеличением общих расходов бюджета (почти в 2 раза), несмотря на рост населения на 10%. Однако в 2022 г. расходы на душу резко снижаются (на 68% по сравнению с 2021 г., и всего 54,6% от уровня 2020 г.). Это может быть вызвано сокращением общих расходов бюджета (в 3 раза по сравнению с 2021 г.)

**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.

тыс. руб

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	

**Правильный ответ**

Показатель	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Налоговые доходы, всего	133315,4	127137,5	128400,1	96,31
в том числе:				
Налог на доходы физических лиц	79474,3	76989	77714,5	97,79
Налог на имущество физических лиц	18989,9	13560	13688,1	72,08\
Земельный налог	18000,3	17902	18071,9	100,39
Налоги на товары	16846,7	18685,5	18862,7	112,00

**Вывод:**

- Общие налоговые доходы снизились на 3,69% за анализируемый период.
- НДФЛ (крупнейший источник) также незначительно снизился (на 2,21%).
- Налог на имущество физических лиц продемонстрировал наибольшее снижение среди основных позиций (снижение на 27,92%), что может быть связано с изменением налоговой базы или льготами.
- Налоги на товары (скорее всего, местные сборы или акцизы) показали уверенный рост на 12,00%.

**3. Проанализируйте неналоговые доходы, представленные в таблице**

Таблица – Состав неналоговых доходов бюджета муниципального образования

«..... район» за 2018-2022 гг.

тыс. руб.

Показатель	Годы			2022г. в %
	2020	2021	2022	

				к 2020г.
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	

#### Правильный ответ

тыс. руб.

Показатель	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020	2021	2022	
Неналоговые доходы, всего	39462,8	17364,1	15455,1	39,16%
в том числе:				
Прочие поступления от денежных взысканий	14956,4	6590,5	5857,5	39,16%
Доходы от использования имущества	14246,1	6268,4	5579,3	39,16%
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	10102,5	4445,2	3956,5	39,16%
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	157,9	60	61,8	39,14%

Вывод: Наблюдается значительное снижение всех видов неналоговых доходов в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Каждая основная статья доходов сократилась примерно на **60%**, или, точнее, составила **около 39%** от уровня 2020 года.

#### 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.

тыс. руб.

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 (+)				

### Правильный ответ

Основные параметры бюджета	Годы			2022г. в % к 2020г.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	
Доходы, всего	902046	1712930	300599	33,32
в том числе:				
- налоговые и неналоговые доходы	172778	144501	143855	83,26
- безвозмездные поступления	729268	1568429	156744	21,49
Расходы	969398	1818761	608640	62,78
Дефицит (-) / Профицит (+)	-67 352	-105 831	-308 041	

Вывод : Бюджет муниципального образования все три года являлся дефицитным, при этом дефицит бюджета существенно вырос в 2022 году.

### Критерии оценивания:

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	полноту и правильность решения, использование экономических понятий и методов, качество оформления и аргументации.;	Задача решена полностью, все необходимые этапы и вычисления выполнены, все расчеты и выводы верны, нет логических ошибок, применяются соответствующие экономические инструменты и терминология, решение оформлено аккуратно, четко и понятно, с полным обоснованием.
Хорошо		Задача решена в основном правильно, но могут быть незначительные упущения или неточности, в целом решение верное, но могут быть небольшие ошибки в расчетах или выводах, экономические инструменты и терминология применяются, но не всегда последовательно, решение оформлено достаточно хорошо, но могут быть небольшие замечания по оформлению.
Удовлетворительно		Задача решена частично, не все этапы выполнены, в решении есть существенные ошибки, но основные этапы и подходы поняты, применяются не все необходимые экономические

		<i>инструменты и терминология, есть пробелы в понимании, оформление решения неудовлетворительное, трудно понять логику решения.</i>
<i>Неудовлетворительно</i>		<i>Задача не решена, отсутствует понимание основных этапов и методов., в решении допущены грубые ошибки, нет понимания экономических принципов, не используются экономические понятия и методы, решение не оформлено, либо оформлено крайне небрежно, невозможно понять ход рассуждений.</i>

### 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

#### Критерии оценивания:

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Отлично	полноту и правильность решения, использование экономических понятий и методов, качество оформления и аргументации.;	Задача решена полностью, все необходимые этапы и вычисления выполнены, все расчеты и выводы верны, нет логических ошибок, применяются соответствующие экономические инструменты и терминология, решение оформлено аккуратно, четко и понятно, с полным обоснованием.
Хорошо		Задача решена в основном правильно, но могут быть незначительные упущения или неточности, в целом решение верное, но могут быть небольшие ошибки в расчетах или выводах, экономические инструменты и терминология применяются, но не всегда последовательно, решение оформлено достаточно хорошо, но могут быть небольшие замечания по оформлению.
Удовлетворительно		Задача решена частично, не все этапы выполнены, в решении есть существенные ошибки, но основные



		этапы и подходы поняты, применяются не все необходимые экономические инструменты и терминология, есть пробелы в понимании, оформление решения неудовлетворительное, трудно понять логику решения.
Неудовлетворительно		Задача не решена, отсутствует понимание основных этапов и методов., в решении допущены грубые ошибки, нет понимания экономических принципов, не используются экономические понятия и методы, решение не оформлено, либо оформлено крайне небрежно, невозможно понять ход рассуждений.

### 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.

## Оценивание кейс-задачи

<i>4-балльная шкала</i>	<i>Показатели</i>	<i>Критерии</i>
<i>Отлично</i>	<i>Правильность, полнота решения задачи;</i>	<i>Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи.</i>
<i>Хорошо</i>		<i>Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, допущено не более 2 ошибок.</i>
<i>Удовлетворительно</i>		<i>Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал неполное обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, но ответил не на все вопросы, допущено не более 3 ошибок</i>
<i>Неудовлетвори- тельно</i>		<i>Студент не изучил необходимые источники или выбрал неверные методы решения, ответил не на все вопросы, допущено более 3 ошибок / задача не решена</i>

### **Промежуточная аттестация по дисциплине**

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.
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?

### ***Критерии оценки результатов по дисциплине***

<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
«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 литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется 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</p>

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	<p>базовыми навыками и приёмами.  Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  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.  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.  Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.  Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.  Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **Раздел 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

В рамках балльно-рейтинговой системы оценки знаний студентов, действующей в институте, по результатам текущего контроля знаний студент должен набрать не менее 52 баллов и не более 60 баллов

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение практических заданий в аудитории и домашних;

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации, сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение дискутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 30 минут.

По итогам работы на практических занятиях и ответов на вопросы экзамена выставляется дифференцированная оценка с учетом шкалы оценивания:

отлично – за 85-100 баллов

хорошо – за 68-84 балла

удовлетворительно – за 50 – 67 баллов

неудовлетворительно – за менее 50 баллов

Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы на образовательном портале ЭИОС

На тестирование отводится 30 минут.

Каждый вариант тестовых заданий включает 10 вопросов.

За каждый правильный ответ на вопрос дается 0,5 баллов.

Перевод баллов в оценку:

отлично – 5 баллов

хорошо – 4 балла

удовлетворительно – 3 балла

неудовлетворительно менее 3 баллов

Оценочные средства по дисциплине «Стратегический менеджмент в органах государственного и муниципального управления» (режим доступа – <http://mgik.ru/sveden/education/>, ФОС разработанный на кафедре и размещенный на образовательном портале ЭИОС.)

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