



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

Е.Н. Астанкова
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОПД.В1.2 ПРОСТАНСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления
Квалификация (степень) выпускника – менеджер
Форма обучения: очная
Курс 5 семестр 9

Тихорецк
2013

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины:

освоить содержание пространственного планирования, инструментария стратегического анализа в конструировании будущего стратегических планов развития муниципальных образований на основе принципов участия и партнерства власти бизнеса и населения.

Задачи дисциплины:

- изучение современных концептуальных подходов к трактовке сущности пространственного планирования развития местных сообществ;
- освоение основных понятий, принципов и технологии организации пространственного планирования;
- развитие способности стратегического анализа, выявления проблем и формулирования стратегий;
- овладение навыками групповой работы в процессе работы над планом;
- овладение навыками документирования стратегических планов.

3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать	содержание и принципы организации стратегического планирования территориального развития, знать принципиальные различия в подходах к разработке перспективных и стратегических планов
Уметь	выявлять проблемы, определять цели и стратегии, разрабатывать проекты, планы социальных изменений на местном уровне; уметь применять технологию организации групповой работы в процессе планирования.
Владеть	коммуникативными и организационными навыками, интерактивными методами разработки стратегий; владеть навыками структурирования и оформления документов стратегического плана.

4. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Содержание разделов дисциплины

№ и наименование раздела	Содержание раздела
1 Теоретические основы планирования местного развития	
1. Стратегический подход к планированию местного развития	<p>Характеристика подходов к планированию развития местного сообщества. Причины обращения городов к стратегическому планированию. Определение содержания стратегического планирования. Принципы стратегического планирования: субсидиарность, партнерство, согласованность программ, концентрация ресурсов, получение максимального эффекта и минимизация затрат. Виды деятельности, определяющие успех стратегического планирования: критическая оценка ситуации в местном сообществе. Возможные эффекты и ошибки стратегического планирования.</p> <p>Дискуссия: различие долгосрочного и стратегического планирования</p>
2. Типологизация стратегий местного экономического развития	<p>Типология стратегий экономического развития, проводимая на основе критерииев стратегического выбора: жизнеспособность местного сообщества, операционное поле. Эволюция моделей планирования и инструментов управления местным развитием, использование интерактивных технологий.</p> <p>Цели и направленность стратегического планирования на формирование потенциала развития местных сообществ. Факторы, определяющие потенциал развития местного сообщества. Определение «точки развития» («сенсорной точки»).</p> <p>Траектория стратегического планирования, типы стратегий. Базовые, частные, специфические стратегии. Структурная связь стратегий, программ, проектов.</p>
3. Содержание и процесс стратегического планирования	<p>Содержание и процесс стратегического планирования – единство и взаимосвязь. Основные элементы стратегического плана. Организационная схема планирования, основные этапы. Создание системы управления стратегическим планом. Технология КРЭП: координация, разработка, экспертиза и продвижение стратегического плана. Инвентаризация ресурсов развития. Определение проблемы. Мобилизация сообщества. Постановка целей, проверка на соответствие интересам сообщества. Прогнозирование результатов, “сгибание тренда”. Постановка задач. Разработка и оценка альтернативных вариантов решения, выбор наиболее оптимального.</p> <p>Документальное оформление стратегии. Принятие стратегии. Реализация стратегии: план действий. Мониторинг и корректировка плана действий и/или стратегии</p>
2 Технология стратегического планирования	
4. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества	<p>Общая характеристика социальной технологии взаимодействия.</p> <p>Предплановый этап разработки стратегии ЭРМС, его задачи и результаты. Организационное оформление участников планирования ЭРМС. Первый этап планирования. Анализ и оценка состояния местного сообщества. Анализ состояния экономики (“Ваша экономика как дырявое ведро”).</p> <p>Анализ потребностей сообщества. Оценка возможностей экономического роста (плюсы и минусы). Второй этап планирования. Оценка потенциала развития: человеческие ресурсы, предпринимательский потенциал, потенциал развития деловой активности, способность финансировать развитие, способность развития инфраструктуры. Определение перспектив развития. Возможные варианты развития. Третий этап планирования. Определение стратегических целей. Разработка стратегических проектов. Выбор организационной формы реализации стратегического проекта.</p>

№ и наименование раздела	Содержание раздела
	Координационный комитет планирования проектов. Разработка плана действий. Реализация проекта и мониторинг.
5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества. Информационная база местного сообщества	<p>Понятие, сущность и особенности анализа социально-экономического развития местного сообщества. Статистическая информация и ее значение для анализа местной экономики. Понятие информационной базы местного сообщества, особенности ее формирования. Потребители информации: местные органы управления, домохозяйства, индивиды, предприниматели, инвесторы, государственные органы управления. Современное состояние информационной базы местных сообществ в развитых странах и в России. Главные блоки информационной базы данных и их характеристика: демография, условия рынка труда, экономика, природные условия и местоположение, услуги, движение товаров и услуг, доходы, финансы, общественная инфраструктура, деятельность местного правительства. “Инвентарная книга” территории.</p> <p>Требования, предъявляемые к паспортной информации: достоверность, сопоставимость, оперативность, полнота, соответствие требованиям международных стандартов. Основные количественные методы анализа местной экономики: транспортная задача, теория центральных мест, расчет валового внутреннего продукта, составление демографической таблицы, шкалограмм экономической и социальной дифференциации и др.</p> <p>Результаты анализа – выявление проблем и определение конкурентных возможностей местного сообщества (SWOT-анализ)</p> <p>Дискуссия: Возможности и угрозы внешней среды для МО</p>
6. Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий	<p>Иерархия элементов стратегического плана: миссия, цели, задачи, стратегии. Содержательные определения, требования к формулировке целей. Сценарный подход к целеполаганию. Взаимосвязь целей и стратегий. Типология основных стратегий. Стратегия обустройства территории. Стратегия развития человеческих ресурсов. Стратегия поддержки предпринимательства.</p>
7.Характеристика стратегий развития экономики местного сообщества	<p>Привлечение новых (внешних) предпринимателей. Типология основных предпринимателей. Примерные способы привлечения новых предпринимателей. Поддержка действующих фирм. Способы поддержки действующих фирм со стороны местного правительства. Стратегия “захвата долларов”. Примерные способы расширения ареала торговли товарами и услугами местного производства.</p> <p>Поддержка создания новых местных предприятий. Примеры действий местного правительства по созданию условий развития новых местных предприятий. Информационый бизнес-центр. Технологические и бизнес парки. Инвестиционные компании венчурного капитала. Центры развития малого бизнеса. Бизнес-инкубаторы. Промышленные и торговые зоны. Стратегия ЭРМС на основе высоких технологий. Создание условий для внедрения высоких технологий и стимулирования инвестиционной деятельности.</p>
8.Реализация стратегий и мониторинг	<p>Разработка проектов и планов действий в рамках выбранных стратегий. Порядок отбора проектов для включения в стратегии. Создание предпосылок для реализации стратегического плана. Мониторинг. Цели мониторинга. Составные части мониторинга. Методы продвижения стратегического плана и его проектов на этапе реализации. Критерии оценки качества стратегического плана. Методика оценки качества.</p>
3 Документирование стратегического плана	
9.Требования к разработке документов	Хартия/декларация стратегического плана. Шесть основных технологических форм плана: 1 – диагностика; 2 – цели (общая цель,

№ и наименование раздела	Содержание раздела
по стратегическому плану	стратегические цели, оперативные цели, задачи); 3 – ожидаемая отдача и результаты (экономические, производственные, по улучшению использования человеческих ресурсов, по улучшению воздействия на внешнюю среду, по развитию материально-технической базы, по улучшению имиджа и повышения авторитета муниципалитета); 4 – конкретные планы действий; 5 – мониторинг и техническое сопровождение плана/проекта; 6 – оценка плана/проекта.
10.Основные формы стратегического плана	Разработка основных технологических форм применительно к конкретному проекту как результату совместной проектной работы

4.2 Структура дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины для студентов очной формы обучения

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
Раздел 1 Теоретические основы планирования местного развития						
1	Стратегический подход к планированию местного развития	11	2			9
2	Типологизация стратегий местного экономического развития	13	2	2		9
3	Содержание и процесс стратегического планирования	11		2		9
Раздел 2 Технология стратегического планирования						
4	Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества	13	2	2		9
5	Анализ социально-экономического развития местного сообщества. Информационная база местного сообщества	13	2	2		9
6	Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий	13	2	2		9
7	Характеристика стратегий развития экономики местного сообщества	13	2	2		9
8	Реализация стратегий и мониторинг	11		2		9
Раздел 3 Документирование стратегического плана						
9	Требования к разработке документов по стратегическому плану	13	2	2		9
10	Основные формы стратегического плана	9	2	2		5
<i>Итого:</i>		120	16	18		86

4.3 Практические занятия (семинары)

Семинар 1. Тема 1. Стратегический подход к планированию местного экономического развития

1. Вопросы для обсуждения:

1. Планирование и его место в управлеченческой деятельности
2. Планирование в советской экономике
3. Наиболее выдающиеся теоретики и практики в области долгосрочного планирования.
4. ГОСПЛАН как центральный орган системы народнохозяйственного планирования в СССР
5. Опыт успешной реализации долгосрочных планов и программ развития разных периодов.
План ГОЭЛРО, пятилетние планы

2. Выступление с рефератами. Конференция на тему: Планирование в советской экономике.

Проблемы смены типа планирования в условиях рыночной экономики.

3. Тесты

Семинар 2. Тема 1. Стратегический подход к планированию местного экономического развития

1. Вопросы для обсуждения:

1. Судьба территориального планирования в России в 90-гг. XX века
2. Причины обращения городов к стратегическому планированию Опыт бизнес-корпораций для муниципального управления
3. Проблемы формирования современной концепции пространственного развития РФ
4. Организация планирующей деятельности в современных условиях. Основные структуры, занимающиеся планированием на разных уровнях управления.

2. Практическое задание для групповой работы

3. Дискуссия на тему: Положительный опыт городов-разработчиков стратегических планов

4. Тесты

Семинар 3. Тема 2. Типологизация стратегий местного экономического развития

1. Вопросы для обсуждения:

1. Типология подходов к планированию экономического развития
2. Факторы, определяющие потенциал развития местного сообщества
3. Структурная связь стратегических направлений развития

2. Практические задания для групповой работы

3. Тесты

Семинар 4. Тема 3. Содержание и процесс стратегического планирования

1. Вопросы для обсуждения:

1. Типология существующих планов с точки зрения взаимосвязи содержания и процесса
2. Специфика стратегического планирования как процесса. Организационный механизм планирования развития местного сообщества
3. Технология создания системы стратегического планирования, разработки и реализации

2. Практическое задание для групповой работы

Семинар 5. Тема 3. Содержание и процесс стратегического планирования

1. Вопросы для обсуждения:

1. Приобретения практических навыков освоения технологии стратегического планирования
2. Формирование группы стратегического планирования (ГСП) и обсуждение цели задания
3. Инвентаризация ресурсов развития.
4. Общая характеристика социальной технологии взаимодействия.
5. Методы вовлечения стейкхолдеров и общественности в процесс стратегического планирования
6. Организационное оформление участников планирования ЭРМС. Создание структуры управления планом.

2. Кейс-задание. Оценка принципиальности органов местного самоуправления

3. Тесты

Семинар 6. Тема 4. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Предплановый этап разработки стратегии ЭРМС.
2. Первый этап планирования. Оценка современного состояния. Сбор и анализ данных, характеризующих местное сообщество.
3. Анализ потребностей сообщества. Оценка возможностей экономического роста (плюсы и минусы).
4. Второй этап планирования. Определение перспектив развития. Возможные варианты развития.
5. Оценка потенциала развития: человеческие ресурсы, предпринимательский потенциал, потенциал развития деловой активности, способность финансировать развитие, способность развития инфраструктуры.
6. Социальные риски/издержки и выгоды/отдача. Экономические риски/издержки и выгоды/отдача. Матрица анализа рисков и выгод.
7. Организационное оформление участников планирования ЭРМС. Создание структуры управления планом.

2. Практическое задание для самостоятельной групповой работы: Предплановый этап, соглашение участников стратегического планирования

Семинар 7. Тема 4. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Общая характеристика социальной технологии взаимодействия.
2. Методы вовлечения стейкхолдеров и общественности в процесс стратегического планирования

2. Кейс-задание: Безработица выпускников учреждений профессионального образования

3. Кейс-задание: Преступность

4. Кейс-задание: Беспризорность

5. Тесты

Семинар 8. Тема 5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Статистическая информация и ее значение для анализа местной экономики.
2. Содержание информационной базы местного сообщества. Требования, предъявляемые к информации. Главные блоки информационной базы данных и их характеристика.
3. Требования, предъявляемые к паспортной информации: достоверность, сопоставимость, оперативность, полнота, соответствие требованиям международных стандартов.
4. Способы получения информации в МО.
5. Использование данных статистических организаций страны, области, края, независимых статистических организаций и районных отраслевых организаций.

2. Кейс-задание: Демографическая таблица

Семинар 9. Тема 5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности анализа социально-экономического развития местного сообщества. Содержание анализа.
2. Анализ демографических показателей.
3. Анализ условий рынка труда и занятости.
4. Анализ экономики: оценка современной отраслевой структуры экономики. Анализ развития малого бизнеса.
5. Анализ природных условий и особенностей местоположения МСО. Возможности повышения эффективности использования природных ресурсов.
6. Анализ структуры услуг и уровня обеспеченности ими населения.

7. Анализ местных финансов, методика построения бюджета территории (доходов и расходов).
2. **Решение задач: Расчет показателей экономического роста, показателей пропорционального сдвига, дифференциального сдвига, показателей местных долей.**

Семинар 10. Тема 5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Анализ внешних условий развития местного сообщества
2. Анализ внутренних факторов развития. Оценка современного состояния экономики и определение тенденций развития сообщества
3. Результаты анализа – выявление проблем и определение конкурентных возможностей местного сообщества (SWOT-анализ)
4. Разработка сценариев развития

2. Практическая работа: Провести SWOT-анализ для выбранного вами муниципального образования

3. Тесты

Семинар 11. Тема 6. Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий

1. Вопросы для обсуждения:

1. Представление о будущем: логический и социальный аспекты
2. Методы и средства конструирования будущего
3. Предвидение будущего в различных технологиях исследования
4. Разработка видения будущего в цикле стратегического планирования. Требования к иерархии целей.

2. Кейс-задание 1: Технологии предвидения будущего

3. Кейс-задание 2: Разработка «сценариев будущего»

4. Практическая работа: На основе SWOT-анализа муниципального образования разработка стратегий развития местного сообщества

Семинар 12. Тема 6. Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий

1. Вопросы для обсуждения:

1. Иерархия элементов стратегического плана: миссия, цели, задачи, стратегии.
2. Типология основных стратегий.
3. Стратегия обустройства территории.
4. Стратегия развития человеческих ресурсов.
5. Стратегия поддержки предпринимательства.

2. Практическая работа: Формулирование видения будущего города (сельского поселения, района)

3. Практическая работа: Формулировка и обоснование основных стратегических направлений повышения конкурентоспособности муниципального образования

4. Тесты

Семинар 13. Тема 7. Характеристика стратегий развития экономики местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Привлечение новых (внешних) предпринимателей. Стратегия поддержки предпринимательства.
2. Информационный бизнес-центр. Технологические и бизнес парки. Инвестиционные компании венчурного капитала. Центры развития малого бизнеса. Бизнес-инкубаторы. Промышленные и торговые зоны.
3. Способы поддержки действующих фирм со стороны местного правительства.
4. Стратегия “захвата долларов”. Примерные способы расширения ареала торговли товарами и услугами местного производства.

5. Стратегия ЭРМС на основе высоких технологий. Создание условий для внедрения высоких технологий и стимулирования инвестиционной деятельности.

2. Практическое задание для групповой работы: цель – приобретение навыков экспертных оценок реальных стратегических планов.

3. Тесты

Семинар 14. Тема 8. Реализация стратегий и мониторинг

1. Вопросы для обсуждения:

1. Порядок разработки и отбора проектов для включения в стратегии
2. Мониторинг стратегического плана
3. Оценка качества стратегического плана
4. Методическое обеспечение оценки качества стратегического плана

2. Практическое задание для групповой работы: Оценка соответствия проектов стратегиям.

3. Тесты

Семинар 15. Тема 9. Требования к разработке документов по стратегическому плану

1. Вопросы для обсуждения:

1. Хартия/декларация стратегического плана.
2. Основные технологические формы плана.

2. Практическое задание для групповой работы: Оценка соответствия проектов стратегиям.

3. Тесты

Семинар 16. Тема 10. Основные формы стратегического плана (Задача стратегического проекта)

1. Вопросы для обсуждения:

Разработка основных технологических форм применительно к конкретному проекту как результату совместной проектной работы.

2. Конференция – защита стратегического проекта (с присутствием работодателя)

3. Тесты

4.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

Тема 1. Стратегический подход к планированию местного экономического развития

1. Контрольные вопросы:

1. Дайте определение планирования
2. Как была организована система разработки народнохозяйственных планов в советское время?
3. Как назывались центральные органы, занимавшиеся разработкой комплексных народнохозяйственных планов?
4. Каков был порядок взаимодействия участников планирующей деятельности?
5. Кто занимается в настоящее время планированием? Какое название имеют органы управления, занимающиеся разработкой стратегий развития России и стратегий территориального развития?
6. Чем отличается комплексный народнохозяйственный план социально-экономического развития страны от стратегического плана? Какие подходы лежат в основе их различий?
7. В чем заключаются различия между перспективным и стратегическим планированием?
8. Какие последствия в системе размещения производства и расселения вызвали изменения в системе организации планирования и управления в стране?
9. Охарактеризуйте основные принципы организации стратегического планирования местного развития
10. Назовите виды деятельности, определяющие успех стратегического планирования
11. Каковы возможные эффекты и ошибки стратегического планирования?

2. Конференция на тему: Планирование в советской экономике. Проблемы смены типа планирования в условиях рыночной экономики.

Темы рефератов:

1. Наиболее выдающиеся теоретики и практики в области долгосрочного планирования. Основные достижения
2. ГОСПЛАН как центральный орган системы народнохозяйственного планирования в СССР, его руководство
3. Опыт успешной реализации долгосрочных планов и программ развития разных периодов. План ГОЭЛРО, пятилетние планы
4. Концепция размещения производительных сил как основа регулирования территориального развития
5. Проблемы формирования современной концепции пространственного развития РФ
6. Организация планирующей деятельности в современных условиях. Основные структуры, занимающиеся планированием на разных уровнях управления.
7. Обсуждение материалов статьи Швецова А.Н. «Систематизация инструментов перспективного планирования территориального развития: настоятельная необходимость и конкретные предложения»: Российский экономический журнал, 2009, № 1-2, 3-4, 5

3. Практическое задание для групповой работы:

1. Нарисуйте схему 1: Участники процесса планирования и их взаимодействие в условиях централизованной экономики.
Составьте основные характеристики системы народнохозяйственного планирования и принципы ее организации
2. Нарисуйте схему 2: Организация процесса разработки стратегий развития страны и отдельных территорий в условиях современной рыночной экономики. Что является новым в этой системе?
Насколько реализуются в этой схеме принципы стратегического планирования.

4. Дискуссия на тему: Положительный опыт городов-разработчиков стратегических планов

Материалы для дискуссии:

- Воспользуйтесь материалами сайтов крупных городов. Подготовьте презентации стратегий городов, имеющих стратегии.
- Обсудите на семинаре положительный опыт городов-разработчиков стратегических планов. Обратите внимание на различия в организации работы над планами.
- Обратить внимание, на какие конкурентные преимущества в своем развитии делает ставку тот или иной город?

Тема 2. Типологизация стратегий местного экономического развития

1. Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются различия в подходах к планированию развития местного сообщества. Что дает отраслевой, комплексный подход и что дает подход, основанный на концепции развития местных сообществ.
2. В чем заключается отличие критериев «жизнеспособность» и «операционное поле», на основе которых может быть сделан стратегический выбор в развитии местного сообщества?
3. Охарактеризуйте базовые стратегии развития местного сообщества. В чем заключается их особенность с точки зрения направленности и способов реализации?
4. Какова взаимосвязь между жизнеспособностью и соответственно - типом реакции местного сообщества на изменения и определением содержания политики развития, которую выбирает местное сообщество. Приведите примеры-иллюстрации
5. Дайте определение потенциала развития местного сообщества в логике стратегического подхода к управлению местным развитием в отличие от комплексного социально-экономического развития
6. Назовите факторы, определяющие потенциал развития местного сообщества
7. Как в ходе стратегического выбора можно определить точку развития?
8. Изобразите взаимосвязь между базовыми, частными и специфическими стратегиями. Приведите конкретные примеры в виде траектории стратегического выбора.

2. Практическое задание для групповой работы:

Воспользуйтесь примерами конкретных стратегий развития городов (рассмотренных на прошлом занятии) и попытайтесь определить подход, который лежал в основе стратегического выбора при их разработке.

Составьте краткую аналитическую записку, выделив следующие позиции:

Определение подхода, лежащего в основе разработки стратегии (отраслевой, территориальный, основанный на концепции развития местного сообщества),

Какой критерий положен в основу выбора стратегий развития города (операционное поле, жизнеспособность) и как это повлияло на содержание политики муниципалитета

На что сделана ставка в развитии, определены ли точки развития сообщества

Каков потенциал развития, т.е. какие ресурсы местного сообщества вовлекаются в развитие, способны ли они стать источником развития эндогенного потенциала МСО?

Насколько обоснованы взаимосвязи базовых, частных и специфических стратегий и их соответствие целям развития МСО.

3. Практическое задание для групповой работы:

Экспресс-диагностика потенциала развития местного сообщества

(практикум к разделу «Стратегическое планирование в муниципальном управлении», прошел неоднократную апробацию в учебном процессе, а также при проведении рабочих совещаний в муниципалитетах Адыгеи и Краснодарского края, участвовавших в программе ТАСИС «Муниципальный менеджмент» в 1998-2000гг.)

Цель:

Продемонстрировать участникам, каким образом может быть проведена ранняя диагностика социально-экономической ситуации в местном сообществе, а также помочь в выработке навыков и умений применения в этих целях метода экспертных оценок.

Содержание:

Преподаватель предлагает участникам оценить реальную ситуацию, складывающуюся в конкретном муниципальном образовании. Участники выступают в роли экспертов, представителей различных групп интересов (местные власти, население, деловые круги). Им предстоит выявить сильные и слабые стороны местного сообщества, оценить его потенциал по сравнению с другими сообществами, определить те проблемы («узкие места»), решение которых зависит прежде всего от активности самого местного сообщества.

Задание 1.

Оценка внутренней ситуации. Определение основных параметров развития экономики местного сообщества. Выявление сильных и слабых сторон.

Задание 2.

Оценка ситуации в сравнении с другими местными сообществами. Определение рейтинга своего сообщества на фоне других.

Порядок проведения:

1. Вступительное слово ведущего – 10 мин.

Ставит цель и задачи и определяет порядок работы.

2. Определение направлений работы – 5 мин.

В качестве исходной установки, с которой начинается работа, ведущий задает четыре главных направления (условия) развития – технологические, социальные, инвестиционные и институциональные.

На стене вывешиваются четыре больших листа бумаги размером примерно 1,2 м х 1,5 м.. На каждом из них обозначается одно из анализируемых направлений: технологические, социальные, инвестиционные и институциональные условия.

3. Работа участников совещания: определение параметров оценки. 20 мин.

Три группы (по пять-шесть человек), представляющие специфические интересы местных властей, населения и предпринимателей, отдельно друг от друга обсуждают, какие факторы следует оценить по каждому из названных направлений. Затем группы размещают на соответствующих направлениям плакатах «флажки» в виде цветных лоскутов бумаги с надписанными факторами, выбранными группами для оценивания.

Представители групп приклеивают с помощью липкой ленты на плакаты выбранные ими параметры оценки.

4. Согласование и отбор факторов, подлежащих оценке (10-15 мин.). Участники коллективно обсуждают размещенные на каждом из плакатов факторы («флажки»), исключают повторяющиеся, объединяют близкие по содержанию, переформулируют содержание отдельных факторов и при необходимости перемещают отдельные «флажки» с одного плаката на другой.

5. Индивидуальное голосование с целью определения сильных и слабых факторов развития (5 мин).

Для выполнения этого задания всем участникам выдается по 12 цветных бумажных фишек (диаметром примерно 1,5 см). Он имеет право использовать по три фишк для голосования по каждому из четырех направлений. Он отмечает фишками на каждом плакате по три наиболее сильных, по его мнению, фактора развития.

Подведение итогов голосования по оценке сильных и слабых сторон. 15 мин. (с обсуждением может быть немного больше).

Ведущий определяет по три сильных позиции (получившие наибольшее количество голосов) и три слабых (получивших наименьшее количество голосов) в каждом из направлений. Выписывает эти факторы отдельно.

Подсчитывается процентное соотношение голосов, отданных в целом за каждое из направлений. Например, соотношение голосов по каждому из четырех направлений складывается так: технологические условия 38 голосов (28%), социальные – 25 (19%), инвестиционные – 33 голоса (25%) и институциональные. 38 голосов (28%).

Итоги голосования обсуждаются, подводятся итоги по определению сильных и слабых сторон в развитии местного сообщества. Выводы идентифицируются с личностными представлениями участников.

Проведение оценки своего муниципального образования по сравнению с другими (30 мин.).

а) участники должны в ходе короткого обсуждения: определить два муниципальных образования (либо по принципу сопоставимости, либо по признаку конкуренции) для сравнительной оценки;

б) составить оценочную таблицу по каждому из оцениваемых параметров: технологические, социальные, инвестиционные и институциональные (см. таблица 1).

Каждый из участников получает по четыре фишк, выставляя большее количество голосов тому муниципальному образованию, которое имеет преимущества по отношению к другим. Например, оценивая технические условия, голосующий отдает Майкопу два голоса, а Краснодару и Ростову по одному.

Примечание для ведущего

На листе бумаги с надписью «технические условия» могут быть нанесены «флажки» примерно следующего содержания: наличие сырья, современные технологии, качественная рабочая сила, наличие производственной инфраструктуры, климатические условия.

На лист бумаги «социальные условия» могут быть нанесены такие параметры оценки, как качество жизни, развитость сферы услуг, менталитет местного населения, безопасность региона и т.д.

На лист бумаги «инвестиционные условия»: уровень налогов, условия кредитования, стоимость рабочей силы, стоимость энергоносителей, сырья, наличие транспортной инфраструктуры и т.д.

На лист бумаги «институциональные условия»: сложность (простота) процедур регистрации, наличие консультационных фирм, развитость фондового рынка, сеть мобильной связи, наличие биржи труда, политическая ситуация, уровень преступности, благоприятный климат по отношению к предпринимательству и т.д.

Это означает, что технологические (28%) и институциональные (28%) факторы являются более развитыми в местном сообществе, слабыми являются социальные факторы (19%). В дальнейшем эти результаты рассматриваются как исходные для более детального анализа направлений и сильных и слабых факторов по каждому из направлений, определения наиболее острых проблем местного сообщества.

Таблица 1

Местное сообщество	Голосование: оценка технологических условий	Количество голосов	Уд. вес в общем количестве голосов
Майкоп	фишки - голоса	6	ок.1
Краснодар	фишки – голоса	32	ок.5
Ростов	фишки – голоса	26	ок.4

Местное сообщество	Голосование: оценка социальных условий	Количество голосов	Уд. вес в общем количестве голосов
Майкоп	фишки – голоса	13	ок.2
Краснодар	фишки – голоса	32	ок.5
Ростов	фишки – голоса	19	ок.3

Местное сообщество	Голосование: оценка инвестиционных условий	Количество голосов	Уд. вес в общем количестве голосов
Майкоп	фишки – голоса	6	ок.1
Краснодар	фишки – голоса	19	ок.3
Ростов	фишки – голоса	39	ок.6

Местное сообщество	Голосование: оценка институциональных условий	Количество голосов	Уд. вес в общем количестве голосов
Майкоп	фишки – голоса	12	ок. 2
Краснодар	фишки – голоса	25	ок. 4
Ростов	фишки – голоса	25	ок. 4

Каждую из этих таблиц размещают на соответствующих листах-плакатах (в нижней части), где оценивались параметры развития.

Можно подсчитать обобщенный показатель потенциала развития по каждому сообществу. Для этого складываются удельные веса по всем четырем направлениям по каждому местному сообществу:

Майкоп: $1+2+1+2=6$

Краснодар: $5+5+3+4=17$

Ростов: $4+3+6+4=17$

Обобщенные показатели определяются соотношением 6:17:17 или Майкоп – 1,5

Краснодар – 4,25

Ростов – 4,25

8. Итоговое обсуждение на тему: Как можно использовать полученные данные для стратегического планирования развития местного сообщества (20 мин.)

Тема 3. Содержание и процесс стратегического планирования

1. Контрольные вопросы:

- Чем объясняется необходимость выделения содержательной и процессной характеристик стратегического планирования? Что понимается под содержанием стратегического плана, а что – под процессом.
- Чем объясняется множественность подходов к организации планирования и, соответственно, множественность типов планов – прагматический, технократический, элитарный, популистский, административный

3. Рассмотрите схему цикла стратегического планирования, предложенную американским ученым Дж. Брайсоном, и поясните, чем объясняется цикличность стратегического планирования как процесса.
4. Почему планирование нуждается в организации? Сколько этапов выделяется в этом процессе?
5. В чем заключается организационный механизм управления планом?
6. Охарактеризуйте технологию управления планом - КРЭП, разработанную специалистами Леонтьевского центра (г.С-Петербург). На чем основывается разделение видов организационной деятельности в ходе планирования – координация, разработка, экспертиза, продвижение?
7. Какие особые требования предъявляются к специалистам-консультантам, занимающимся координацией?
8. Какие принципы стратегического планирования удается реализовать благодаря использованию технологии КРЭП?
9. Что такое механизмы социального партнерства?
10. Что является главным объектом социального партнерства в контексте стратегического развития муниципального образования?
11. Какова структура интересов социальных субъектов в вопросе стратегического развития муниципального образования?
12. Какие организационные формы может принимать социальное партнерство в муниципальном образовании контексте его стратегического развития?
13. Каким образом механизмы социального партнерства и взаимодействия влияют на формирование социального капитала местного сообщества?
14. Как организовать работу органа социального партнерства в муниципальном образовании?
15. Как построить взаимодействие и распределить полномочия между органами местного самоуправления и структурами социального партнерства?
16. Какие регулирующие документы должны быть приняты на уровне муниципального образования для налаживания работы органов социального партнерства?
17. Каков должен быть регламент работы органов социального партнерства в контексте стратегического развития муниципального образования?

2. Практическое задание для групповой работы:

В целях приобретения практических навыков освоения технологии стратегического планирования необходимо начать работу по разработке стратегии (или стратегического проекта).

Работа будет проходить в небольших группах 3-5 человек.

- 1 шаг – формирование группы стратегического планирования (ГСП) и обсуждение цели задания
- 2 шаг – выбор объекта для разработки стратегического плана в группе деятельности (город, часть города, сельский район или отдельное село). Необходимо на условно выбранном объекте.
- 3 шаг - сбор и изучение информации, необходимой для последующего анализа, составление общей характеристики объекта планирования

Шаги 2 и 3 выполняются за пределами аудитории в рамках часов СКР

Студенты письменно выполняют обоснование необходимости разработки стратегического плана для выбранной территории и границы плана на основе информации, полученной из различных источников.

На этом этапе работы имитируется этап инициирования плана и происходит «запуск» работы над планом, которая будет разворачиваться на дальнейших занятиях.

Все рабочие формы представлены в Руководстве по разработке стратегического плана развития муниципального образования.

3. Кейс-задание.

Прокомментируйте содержание принципов планирования, основанных на сопричастности:

Многообразие, Справедливость, Доверие, Открытость, прозрачность.

Попытайтесь оценить:

Насколько принципиальны ваши органы местного самоуправления?

Руководящие принципы реализации инициатив планирования, основанного на сопричастности, являются важными принципами также и для органов местного самоуправления. Уделите некоторое время оценке достижений ваших органов местного самоуправления с точки зрения этих принципов, используя предлагаемую ниже балльную шкалу.

- 1 = никогда не рассматривается как важный принцип
2 = представляется важным только когда удовлетворяет личные или «политические» потребности
3 = иногда считается важным
4 = часто рассматривается как важный принцип
5 = всегда является важным принципом и составной частью механизма местного самоуправления

Исходя из эффективности функционирования моих органов местного самоуправления, я оценил(а) бы их заинтересованность и действия с точки зрения указанных ниже принципов следующим образом:

<input type="radio"/> Многообразие вовлеченных сторон	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Справедливость распределения и использования общественных ресурсов	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Прозрачность действий и механизмов передачи информации	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Открытость новым идеям и различным точкам зрения	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Подотчетность в осуществлении стратегий и действий	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Доверие граждан	1	2	3	4	5

Итоговый балл: _____

Если ваш итоговый балл находится в диапазоне между 24 и 30, можете выразить свою признательность выборным должностным лицам органов местного самоуправления. Если он находится в диапазоне между 15 и 30, пора предпринять усилия и помочь им повысить уровень их подотчетности согласно этим принципам. Если выставленный вами балл ниже 15, пора голосовать за их переизбрание.

Источник: Наводим мосты между гражданами и местной властью. Участие граждан в планировании муниципального развития. Серия «Библиотека местного самоуправления». Вып. 49 (1,2) Московский общественный научный фонд, 2003.

Тема 4. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества

1. Контрольные вопросы:

8. В чем заключаются главные результаты предпланового этапа? Какие ключевые решения должны быть приняты на этом этапе?
9. Охарактеризуйте первый этап планирования.
10. Как проводится анализ потребностей сообщества и оценка возможностей экономического роста? Назовите плюсы и минусы.
11. Охарактеризуйте второй этап планирования.
12. Назовите различные варианты структур, которые могут быть созданы в целях управления процессом разработки стратегического плана.
13. Что означает выражение «планирование, основанное на сопричастности» и сформулируйте его основные принципы?
14. Кто может стать потенциальным участником планирования? В чем проявляется различие целей и мотивов участия?
15. Какие коммуникационные механизмы могут быть использованы в процессе планирования, основанного на сопричастности?
16. Что такое соглашение участников стратегического планирования?

2. Практическое задание для самостоятельной групповой работы:

Предплановый этап

На этом этапе группа стратегического планирования (ГСП) решает ряд вопросов¹.

Главный вопрос – как мы будем работать над стратегическим планом.

Основные задачи:

- создание организационных предпосылок,
- мотивация участников стратегического планирования,
- достижение договоренности о порядке работы.

Результат предпланового этапа – план действий ГСП, соглашение участников стратегического планирования.

ГСП выбирает вариант организации стратегического планирования.

Вариант 1. Группа стратегического планирования / группа экономического развития создается из служащих местной администрации и возглавляется главой местного самоуправления. В качестве альтернативы она может быть подотчетна заместителю главы по экономическим вопросам.

Вариант 2. ГСП создается как внутреннее подразделение службы экономического развития.

Состоит из специалистов, владеющих знаниями по стратегическому планированию. Часто привлекаются внешние консультанты на временной или постоянной основе.

Вариант 3. В дополнение к ГСП (варианты 1 или 2) в местной администрации создается группа по связям на местах, состоящая из представителей местных общественных и иных местных организаций (например, центр занятости).

Вариант 4. При главе местной администрации создается консультативный совет, включающий известных директоров и собственников успешно работающих местных предприятий, ведущих специалистов ключевых местных организаций, таких, как ассоциации предпринимателей, профсоюзы, торгово-промышленные палаты и вузы. Их роль будет заключаться в представлении мнения деловых кругов, выработке рекомендаций по приоритетным вопросам и по технологии планирования, по составлению программ, оптимизации подпрограмм и проектов, а также в содействии мониторингу и реализации стратегии экономического развития.

В данном случае ГСП работает по заданиям и при поддержке консультативного совета.

Вариант 5. В местных сообществах, где население проявляет высокую активность и заинтересованность, создается комитет планирования и развития. Его примерная структура представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Комитет планирования развития

Вариант 6 . Структура управления планом (опыт больших городов)

¹Она может называться по-разному (Координационный Совет по планированию, Комитет стратегического планирования и т.п.). Главное заключается в том, что это – орган, обеспечивающий организацию процесса планирования.

1. Генеральный совет стратегического плана
2. Исполнительный комитет стратегического плана (Совет по реализации)
3. Тематические комиссии и рабочие группы по реализации стратегического плана
4. Координационный центр стратегического планирования

Домашнее задание:

ГСП разрабатывает «Соглашение участников стратегического планирования» обычно включает следующие моменты:

- масштаб стратегического планирования,
- организации и лица, которые будут вовлечены в стратегическое планирование или информированы о нем,
- фазы процесса, специфические задачи и действия по планированию, периодичность встреч, формы и время предоставления отчетов,
- состав группы стратегического планирования,
- ресурсы, необходимые для обеспечения процесса планирования,
- потребность во внешнем консультанте по процессу.

3. Кейс-задание № 1: Безработица выпускников учреждений профессионального образования

Описание проблемы в муниципальном образовании:

Трудоустройство по профессии выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования упало до 60%. Структура вакансий в территориальном центре занятости населения не соответствует профессионально-квалификационной структуре стоящих на учете безработных. Отдельные предприятия, чтобы заполнить имеющиеся вакансии, стали завозить рабочую силу из соседних регионов. Градообразующее предприятие открыло собственные учебные курсы для ускоренной переподготовки специалистов и квалифицированных рабочих. Уровень официальной безработицы в муниципальном образовании устойчиво идет вверх.

Задание:

1. Сформулируйте проблему в контексте стратегического социально-экономического развития муниципального образования.
2. Определите факторы, обуславливающие существование проблемы.
3. Наметьте основные направления решения проблемы.
4. Определите основные заинтересованные стороны в решении проблемы.
5. Предложите варианты использования технологий социального партнерства для решения проблемы

4. Кейс-задание № 2: Преступность

Описание проблемы в муниципальном образовании:

В связи с развитием нового производства в муниципальное образование завезена рабочая сила из других регионов. Рабочие, приехавшие на стройку, проживают компактно в общежитиях, некоторые из них с семьями. В последние месяцы участились столкновения, драки между местным населением и приезжими, выросло число тяжких преступлений. Общая криминогенная обстановка резко ухудшилась. Правоохранительные органы не справляются с валом преступлений, жители боятся в вечернее время появляться на улице. Среди задержанных преобладает молодежь, как из числа приезжих, так и учащихся местного профессионального училища и техникума.

Задание слушателям:

1. Сформулируйте проблему в контексте стратегического социально-экономического развития муниципального образования.
2. Определите факторы, обуславливающие существование проблемы.
3. Наметьте основные направления решения проблемы.
4. Определите основные заинтересованные стороны в решении проблемы.
5. Предложите варианты использования технологий социального партнерства для решения проблемы

5. Кейс-задание № 3: Беспризорность

Описание проблемы в муниципальном образовании:

С наступлением летнего сезона на территории муниципального образования стал наблюдаться резкий рост числа уличных детей, в основном в возрасте от 8 до 14 лет. Многие из них имеют родителей (или одного из родителей), но жить в семье не могут по причине асоциального поведения родителей. Дети nocturne на улице, попрошайничают, подрабатывают у торговцев, занимаются мелким воровством. Отмечены факты втягивания несовершеннолетних детей в занятия проституцией, распространение наркотиков. В соседнем районе имеется государственный приют, но дети не желают там жить, сбегают. В самом муниципальном образовании приютов нет, но есть несколько общеобразовательных школ, а также учреждение начального профессионального образования (профессиональный лицей), осуществляющее как обучение молодежи, так и переподготовку взрослого населения для предприятий своего и соседнего района. Уровень подготовки в профессиональном лицее весьма высокий, что позволяет ему участвовать в нескольких международных проектах развития образования.

Задание слушателям:

1. Сформулируйте проблему в контексте стратегического социально-экономического развития муниципального образования.
2. Определите факторы, обуславливающие существование проблемы.
3. Наметьте основные направления решения проблемы.
4. Определите основные заинтересованные стороны в решении проблемы.
5. Предложите варианты использования технологий социального партнерства для решения проблемы

Тема 5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое статистическая информация и каково ее значение для анализа местной экономики?
2. Каково содержание информационной базы местного сообщества? Назовите требования, предъявляемые к информации и главные блоки информационной базы данных и их характеристика.
3. Назовите требования, предъявляемые к паспортной информации.
4. Какие есть способы получения информации в МО?
5. Как используются данные статистических организаций страны, области, края, независимых статистических организаций и районных отраслевых организаций.
6. Что такое конкурентоспособность местного сообщества?
7. Определите основные компоненты анализа внутренней среды местного сообщества.
8. Какова роль экономико-географического положения и природных ресурсов в определении конкурентных преимуществ территории?
9. Назовите показатели оценки уровня жизни населения, состояния рынка труда, которые могут быть использованы в оценке потенциала развития.
- 10.Что понимать под структурой экономики местного сообщества? Назовите основные элементы этой структуры, которые могут стать объектом анализа.
- 11.С помощью каких показателей могут быть оценены структурные сдвиги в экономике муниципального образования?
- 12.С какой целью исследуются изменения в структуре экономики?
- 13.Есть ли связь между исследованием сложившихся тенденций в структуре экономике и целях инвестиционной политики муниципального образования. Что может служить критерием выбора направлений инвестиционной деятельности в муниципальном образовании?
- 14.Как исследовать состояние предпринимательской деятельности в местном сообществе. Какие критерии оценки бизнеса могут использоваться. Связаны ли они только с прибыльностью. Какие проблемы территориального развития берет на себя бизнес?
- 15.Какова роль малого бизнеса в экономике местного сообщества. Каковы критерии оценки малого бизнеса в развитии местного сообщества?
- 16.Что понимать под созданием благоприятного климата для ведения бизнеса в местном сообществе?

17. Какова роль муниципальной собственности в управлении местным развитием? Как подходить к ее оценке?
18. Что такое система городского управления, кто входит в нее. Каков состав субъектов органов местного самоуправления. Как оценить эффективность городского управления?
19. С какой целью осуществляется анализ внешней среды местного сообщества?
20. Как определить границы внешней среды и ее основные составляющие?
21. Как использовать инструментарий SWOT-анализа? Как сформулировать результаты анализа, выявить проблемы и определить конкурентные возможности местного сообщества?
22. Какова определить взаимосвязь между результатами SWOT -анализа и направлениями развития местного сообщества?
23. Что такое сценарии развития и как они разрабатываются?

2. Кейс-задание.

Одним из инструментов анализа ситуации в местном сообществе служит Демографическая таблица. Ознакомившись с ее содержанием, постарайтесь провести анализ и сформулировать выводы о ситуации в районе: по изменению количественного и качественного состава населения, структуры занятости, системы расселения, составу экономики и профилю деятельности и т.д. Отметьте на карте наиболее благоприятные зоны расселения и наиболее отсталые.

Определите проблемы, имеющие стратегическую значимость для развития района.

Работа выполняется в небольших группах и оформляется в письменном виде.

3. Решение задач: Расчет показателей экономического роста, показателей пропорционального сдвига, дифференциального сдвига, показателей местных долей.

На основе данных таблицы, предложенных преподавателем для аналитических расчетов, выполните необходимые вычисления по структурным сдвигам в экономике сельского района. Рассчитайте показатели экономического роста, показатели пропорционального сдвига, дифференциального сдвига, показатели местных долей.

Справочная информация:

Цель структурного анализа – выявить сложившиеся тенденции и определить потенциал развития местной экономики с точки зрения создания рабочих мест и эффективности ее функционирования в сравнении с более крупной базой. Анализ структурных сдвигов проводится в трех взаимосвязанных аспектах:

Экономический рост – количественно определяется коэффициентом экономического роста, который равен темпу прироста численности занятых в каждой отрасли занятости в изучаемом периоде по сравнению с предшествующим.

Пропорциональный сдвиг (структурный сдвиг по секторам занятости) - определяет соотношение темпов роста отдельных секторов экономики и экономики в целом. Рассчитывается как разность темпов роста численности занятых в каждом секторе и во всей экономике.

Если пропорциональный сдвиг имеет знак "+", то данная отрасль развивалась интенсивнее, чем вся экономика местного сообщества. Знак "-" означает пониженный темп развития сектора по сравнению со всей экономикой.

Экономический рост и пропорциональный сдвиг определяются для изучаемой и базисной территорий, и в ходе анализа их значения сравниваются между собой.

Дифференциальный сдвиг позволяет определить, насколько конкурентоспособны местные предприятия по сравнению с базисной экономикой. Он сравнивает темпы роста секторов местной экономики с темпами роста аналогичной отрасли в базисной. Рассчитывается как разность между темпами роста местной экономики и базисной по каждой отрасли занятости. Если дифференциальный сдвиг имеет знак "+", то это означает преобладающий рост сектора в изучаемом сообществе по сравнению с базисным, а значит предприятия этого сообщества более конкурентоспособны в данной отрасли по сравнению с базисной.

Метод местных долей – еще один из инструментов анализа местной экономики. Он используется наряду с расчетом структурных сдвигов. Информационную базу этого метода составляют те же исходные данные, что и для анализа динамики структурных сдвигов.

Метод местных долей предполагает некоторые допущения: сравниваемые территории мало отличаются географически, производительность труда примерно одинаковая, и каждая отрасль производит однородные товары или виды услуг в данном секторе экономики. Количественно "местная доля" определяется как отношение доли занятых в каждом секторе экономики изучаемого сообщества к доле занятых в том же секторе в базисной экономике. Значение «местной доли» свыше единицы свидетельствует о преимущественном развитии данной отрасли в анализируемом регионе по сравнению с базисным; меньше единицы – о том, что в базисном сообществе отрасль получила большее развитие, чем в изучаемом.

Таблица 2 – Отраслевая структура занятости в Красноармейском районе и в сельских местностях Краснодарского края

Отрасли занятости	Красноармейский район, тыс. чел.		Краснодарский край, сельская местность, тыс. чел.	
	Базисный год	Изучаемый год	Базисный год	Изучаемый год
Всего занято*	40,5	30,9	566,0	790,5
В том числе:				
Промышленность	2,6	1,4	69,7	64,3
Сельское хозяйство	25,1	19,3	191,8	420,7
Транспорт и связь	1,0	0,6	37,9	25,9
Строительство	3,4	1,3	55,8	57,9
Торговля, общественное питание, МТС и сбыт	1,8	1,1	55,4	57,8
Прочие сферы материальной деятельности	1,8	1,2	5,2	7,1
Жилищно-коммунальное хозяйство, непроизводственные виды бытового обслуживания	0,6	0,4	14,6	14,2
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение	2,1	1,7	42,1	43,6
Образование, культура, искусство, наука и научное обслуживание	1,3	1,6	78,5	73,0
Аппарат управления	0,8	2,5	11,1	13,2

Примечание. Знак «*» означает, что общая занятость по краю (первая строка) не равна сумме приведенных данных по отраслям, так как сравнение проведено по тем видам деятельности, которые учитываются в районе. Например, исключены из таблицы операции с недвижимым имуществом, информационно-вычислительное обслуживание, кредитование, финансы, страхование, так как они практически не представлены в районе.

Таблица 3 - Структурные сдвиги в экономике Красноармейского района

Отрасли занятости	Красноармейский район				Сельские местности Краснодарского края		
	Темп роста	Экономически й рост (температура)	Пропорцио- нальный сдвиг	Дифференци- альный сдвиг	Темп роста	Экономически й рост (температура)	Пропорциональный сдвиг
Промышленность							
Сельское хозяйство							
Транспорт и связь							
Строительство							
Торговля, общепит, МТС и сбыт							
Прочие сферы материальной деятельности							

Отрасли занятости	Красноармейский район				Сельские местности Краснодарского края		
	Темп роста	Экономически́й рост (температура)	Пропорциональный сдвиг	Дифференциальный сдвиг	Темп роста	Экономически́й рост (температура)	Пропорциональный сдвиг
ЖКХ и непроизводственные виды бытового обслуживания							
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение							
Аппарат управления							
Образование, культура, наука и научное обслуживание							
<i>Всего занято</i>							

Таблица 4 – Расчет местных долей для Красноармейского района и сельских местностей Краснодарского края

Отрасли занятости	Структура занятости Красноармейского района, %		Структура занятости сельских местностей Краснодарского края, %		Местная доля	
	Базисный год	Изучаемый год	Базисный год	Изучаемый год	Базисный год	Изучаемый год
Промышленность						
Сельское хозяйство						
Транспорт и связь						
Строительство						
Торговля, общепит, МТС и сбыт						
Прочие сферы материальной деятельности						
ЖКХ и непроизводственные виды бытового обслуживания						
Здравоохранение, физкультура и социальное обеспечение						
Аппарат управления						
Образование, культура, наука и научное обслуживание						
<i>Всего занятых</i>						

Составьте аналитическую записку по результатам проведенных расчетов.

4. Практическая работа: Провести SWOT-анализ для выбранного вами муниципального образования

SWOT-анализ является инструментом как стратегического, так и маркетингового анализа. Служит для определения сильных и слабых сторон МСО, а также возможностей и угроз со стороны внешнего окружения.

SWOT-анализ это аббревиатура 4 английских слов:

S – Strengths - сильные стороны;

W – Weaknesses – слабые стороны деятельности; на которые могут оказывать влияние управленические структуры.

O – Opportunities - возможные внешние *позитивные влияния*,

T – Threats – *опасности и угрозы внешнего окружения* повлиять на действие внешних сил управленические структуры не могут, но могут их учесть и использовать.

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы (таблица 5). По правилу анализ проводится в два этапа:

1. Сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы» (анализ внешней среды)
2. Сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны» (анализ внутренней среды).

Таблица 5 – SWOT-анализ _____ (наименование МО)

Возможности		O	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
...			...		
n_0			n_0		

Угрозы		T	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		
...			...		
n_0			n_0		



Анализ внешнего окружения



Анализ внутренней среды МО

Тема 6. Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий

1. Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются различия логического и социального аспектов в трактовке будущего?
2. Приведите существующие классификации методов и средств конструирования будущего.
3. Что такое иерархия целей? Какие требования предъявляются к целям разных уровней?
4. Дайте определение различным видам целей в стратегическом плане. На каких этапах стратегического плана они разрабатываются?
5. В чем заключается отличие миссии от видения будущего? Как обеспечивается их взаимосвязь в процессе разработки плана?
6. Что такое общая стратегическая цель и частные цели и задачи?
7. В чем заключаются особенности сценарного подхода к конструированию будущего? Почему сценарии считают основой стратегического планирования?
8. Чем отличается сценарный метод в определении будущего от метода экстраполяции?
9. В чем особенности использования форсайта как технологии предвидения будущего. Сравните с другими технологиями планирующей деятельности.
10. Приведите примеры определения миссии/видения, целей в стратегических планах различных городов.
11. Назовите базовые стратегии развития местного сообщества.

2. Кейс-задание 1: Технологии предвидения будущего

В приведенной ниже таблице 6 приводятся различные технологии предвидения будущего. Поясните, чем определяется выбор той или иной технологии планирования на практике. Проиллюстрируйте конкретными примерами.

Таблица 6 – Характеристики технологий предвидения

Характеристика	Технологии предвидения будущего			
	Прогнозирование	Планирование	Футурология	Форсайт
1. Влияние на будущее	Слабое	Сильное	Слабое	Среднее
2. Уровень сложности	Высокий	Низкий	Низкий	Высокий
3. Уровень разнообразия методов и подходов	Очень высокий	Низкий	Низкий	Средний
4. Степень реализации	Низкая	Высокая	Средняя	Средняя
5. Степень формализации процедур	Очень высокая	Высокая	Низкая	Средняя
6. Метод предвидения	Формально-логический	Нормативный волонтизм	Интуитивная экстраполяция	Интуитивная экспертиза
7. Форма творчества	Индивидуальное мастерство	Коллективное мастерство	Индивидуальная интуиция	Коллективная интуиция
8. Горизонт предвидения	1-15 лет	1-5 лет	30-50 лет	15-30 лет
9. Характер предсказаний	Количественные параметры	Количественные параметры	Качественные признаки	Преимущественно качественные признаки
10. Тип творчества	Научное исследование	Обычное ремесло	Искусство	Креативное ремесло
11. Тип документа и тип потребителя создаваемой информации	Словесно-цифровой отчет для ограниченного круга пользователей	Словесно - цифровой документ для ограниченного круга пользователей	Словесный текст для широкого круга пользователей	Словесно-цифровой документ для максимально широких слоев общества
12. Способ внедрения результатов в жизнь	Мягкий	Жесткий	Мягкий	Мягкий

3. Кейс-задание 2: Разработка «сценариев будущего»

Воспользуйтесь приведенным в таблице 7 алгоритмом разработки «сценариев будущего» и примените его при разработке будущего в рамках выполняемого Вами стратегического проекта.

Таблица 7 – Алгоритм разработки «сценариев будущего»

Этапы	Содержание
1. Установление предмета исследования и его структурирование	Установление предмета исследования. Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования.
2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование	Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, «мозговая атака» и т. д.). Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей.
3. Определение тенденций развития	Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием.
4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего	Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности.
5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий	Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов – до 2000 г., 2010 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология – принципиально новая конструкция товара и т. д.). Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий.

Этапы	Содержание
6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь	Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю легковых автомобилей, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство с 1998 г. резко ужесточает технические требования к автомобилям и вводит строгие нормы ограничения загрязнения воздушного бассейна в городах?). Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации.
7. Перенос сценария на практическую основу	Формулирование стратегии развития организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты).

4. Кейс-задание 3:

Ознакомьтесь с Законом г. Санкт-Петербурга, принятом Законодательным собранием города во время разработки стратегического плана города на период 1997-2004гг. Поясните, почему возникла необходимость принятия подобного закона?

Какие проблемы в ходе работы над планом подтолкнули к разработке и принятию этого Закона.

ЗАКОН САНКТ - ПЕТЕРБУРГА О требованиях к иерархической системе целей развития Санкт-Петербурга (приводится в сокращении)

Принят Законодательным Собранием Санкт-Петербурга 17 марта 1999 года

Вступил в действие 24 марта 1999 года

1. При рассмотрении вопросов, связанных с иерархической системой целей развития Санкт-Петербурга, Законодательное собрание

1.1. Руководствуется следующими положениями:

Цель развития Санкт-Петербурга (в дальнейшем - цель) - необходимый результат целенаправленных усилий, который предполагается достичь к определенному сроку в интересах Санкт-Петербурга.

Иерархическая система целей - совокупность целей и взаимосвязей между ними, в которой взаимосвязи имеют нисходящую направленность, т.е. носят характер подчинения, при котором непосредственно нижестоящая (дочерняя) цель ставится и достигается для достижения только одной непосредственно вышестоящей (материнской) цели.

Критерий оценки достигнутого результата - правило, согласно которому определяется, достигнута ли поставленная цель к данному моменту.

Показатель оценки достигнутого результата - параметр, изменяющийся в соответствии с приближением к поставленной цели, значение которого позволяет с достоверностью судить о степени приближения к достижению данной цели.

Миссия Санкт-Петербурга - основное назначение Санкт-Петербурга, придающее смысл его существованию: то главное, что город предоставляет (обеспечивает) своему населению, его потомкам, памяти предков, а также региону, Российской Федерации и мировому сообществу.

1.2. Руководствуется следующими требованиями:

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

конкретна и актуальна для жителей Санкт-Петербурга в данный период времени, измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели, достижима в течение периода, на который вносится послание, и снабжена соответствующим сроком достижения.

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть снабжена критериями или показателями оценки достигнутого результата для обеспечения проверяемости достижения цели.

Главная цель должна соответствовать миссии Санкт-Петербурга и носить социальную направленность.

Система целей должна быть достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели. Система целей должна быть полной, то есть охватывающей все важные аспекты жизни и развития Санкт-Петербурга. Система целей должна

строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня. Общее число уровней системы целей, включая уровень главной цели, не должно быть менее пяти.

2. Рекомендовать Администрации Санкт-Петербурга при разработке послания Губернатора Санкт-Петербурга или закона Санкт-Петербурга о целях развития Санкт-Петербурга руководствоваться положениями и требованиями, изложенными в пункте 1 настоящего Закона.

Губернатор Санкт-Петербурга В.А.Яковлев

5. Практическая работа: Формулирование видения будущего города (сельского поселения, района)

Попытайтесь сформулировать видение будущего города Краснодара (или муниципального образования, в котором Вы проживаете).

В основу разработки могут быть взяты

- материалы официальной стратегии города,
- экспертные оценки, данные отдельными экспертами,
- собственные оценки.

В ходе работы могут быть использованы разные источники. Ниже приводится выдержка из стратегии развития г. Краснодара до 2020г.

Оцените, насколько изложенное в Стратегии города видение соответствует вашему представлению о будущем города.

Насколько соотносится изложенный образ/видение будущего города с реализуемыми в настоящее время стратегиями?

Составьте краткую записку

ВЫДЕРЖКА из Стратегии развития г.Краснодара

Раздел 6. Образ будущего. Краснодар 2020.

В 2020 г. в Краснодаре будет проживать до 1 млн. чел. Половозрастная структура населения достаточно сбалансирована: максимальную долю составляют люди в трудоспособном возрасте, за счет роста продолжительности жизни на 4-6 лет значительную долю составляют люди пенсионного возраста.

Краснодар – исторически многонациональный и мультикультурный город, один из оплотов казачества. В городе существуют крупные диаспоры адыгов, армян и других народов. Интенсивная миграция в Краснодар как из края и других регионов России, так и соотечественников из ближнего зарубежья будет многонациональной, что приведет к росту мультикультурности и при прочих равных условиях создаст благоприятную среду для стимулирования притока креативного населения.

К 2020 г. на фоне общего роста благосостояния и развития городской среды отношения между этносами будет трансформироваться в направлении снижения конфликтности и увеличения секторов согласия. С одной стороны, процессы самоидентификации приведут к ярко выраженной внешней культурной и, возможно, пространственной сегрегации этносов, с другой стороны, благодаря процессам универсализации норм и ценностей, вырабатываются устойчивые механизмы решения наиболее острых межэтнических противоречий.

К 2020 г. можно будет выделить два основных миграционных потока. Во-первых, это приток мигрантов из-за рубежа и иностранный рабочий фонд в сектор низко и средне квалифицированного труда (рабочие специальности промышленно-строительного комплекса, работники ЖКХ и т.д.). Во-вторых, это высоко квалифицированные работники, обладающие креативной мотивацией приезжающие в Краснодар, потому что здесь «удобно» жить. Этот миграционный поток в Краснодар – город с комфорtnыми условиями проживаниями и разнообразной, но гармоничной городской средой, более высокими доходами и возможностями самореализации – заполнит кадровый голод инновационной экономики.

К 2020 г. в Краснодаре оформятся три основные социальные группы, которые будут определять траекторию социально-экономического развития города и его облик.

Во-первых, это группа, которая сформируют краснодарцы, занятые в сельскохозяйственном производстве. На территории муниципального образования город Краснодар расположено 20 поселков, традиции станичной жизни располагают к руральной организации быта, определяют склонность к работе с землей. Значительная часть краснодарцев живет в частных домах даже в центральной части города. В будущем эта часть из них, которая занята в сельском хозяйстве будет практически полностью обеспечивать Краснодар сезонными овощами и фруктами, отдельными продуктами животноводства.

Эти люди заняты преимущественно в малом бизнесе, хотя для многих свой сад или огород – это хобби, существующее параллельно с основным видом деятельности. Традиционный сектор экономики – один из элементов устойчивого развития города и важный фактор формирования комфортной среды обитания.

Краснодар – один из немногих городов России, природные условия и исторически обусловленные архитектурно-планировочные особенности которого, позволяют ему получить в информационном пространстве бренд «город-сад». Краснодар 2020 – это практически единственный город России, в котором не утрачено очарование и чистый воздух сельского юга, но жители которого могут пользоваться всеми благами городской цивилизации.

Вторая группа населения образуется занятыми в индустриальном секторе экономики. Её формирование связано с развитием ключевых отраслей промышленно-строительного комплекса и модернизационным сценарием, она обеспечивает плавное поступательное развитие города. К этой же многочисленной группе относятся и работники некоторых отраслей бюджетной сферы. Расширение этой группы приведет к четкому оформлению классического среднего класса с его установками на жизнь в большом собственном доме, высокие стандарты потребления, стабильно высокий заработок, уверенность в завтрашнем дне и традиционные ценности. Для этих людей в городе будет создана вся необходимая инфраструктура семейного отдыха, торговые центры типа «молов», финансовые механизмы, обеспечивающие преумножение капитала. Классический средний класс сформируется вслед за ростом инвестиционной привлекательности города, обеспечением институтов, благоприятствующих бизнесу.

Наконец, третья группа совершил экономический прорыв Краснодара. Сформированная частично за счет миграции, частично – из нового поколения краснодарцев и выпускников краснодарских ВУЗов, эта группа людей, которые будут заняты в инновационном секторе экономики. Люди с ярко выраженной мотивацией к творчеству будут работать не только в науке, ИТ-технологии, высшем менеджменте, бизнес-консалтинге, event-маркетинге и других сферах, традиционно ассоциирующихся с «креативом». Творческие люди будут работать и в образовании, и в здравоохранении, и в управлении, и в сфере бытового обслуживания. Для того, чтобы привлечь таких людей, в каждой из этих отраслей будет инициировано создание специальных условий. Например, в сфере образования, это могут быть учреждения, дающие эксклюзивные знания и навыки. Креативный сегмент будет создан практически во всех отраслях экономики города. Наличие творческой среды – главный фактор привлечения творческих людей. Элементы такой среды – нестандартное дорогое жилье в центре или вне Краснодара (например, на море), ультрасовременный бизнес-квартал (Краснодар-Сити), развитая уличная инфраструктура, гибкий график работы, возможность активного отдыха. Люди с креативной мотивацией с одной стороны будут чувствовать интенсивный ритм большого города, но с другой стороны найдут возможность уединенного творчества.

К 2020 г. в Краснодаре сформируется поколение свободных личностей, чувствующих свою ответственность за развитие города. В Краснодаре будут созданы механизмы, способствующие расширению радиуса доверия и стимулирующие людей к коммуникации и сотрудничеству. Это будет город поддержки общественных инициатив, некоммерческих партнерств и других форм самоорганизации населения. Жители будут участвовать в разработке проектов благоустройства их микрорайонов и города в целом, в планировании социально-экономического развития. В городе будут созданы эффективные профсоюзные и многочисленные общественные объединения, помогающие работникам формулировать и решать их трудовые проблемы.

К 2020 г. плотность туристической инфраструктуры на побережье и в горной зоне приблизится к критической, в связи с этим, Краснодар станет городом, в котором удобно размещать офисы туроператоров, представительства отелей и санаториев и всё то, что не требуется непосредственно на курорте. С другой стороны, Краснодар как город с инновационной экономикой станет привлекать всё больше бизнес-туристов. В Краснодаре будет интенсивно развита выставочно-ярмарочная деятельность по самому широкому спектру тем.

Краснодар 2020 – экологически чистый город, чему в первую очередь будет способствовать сокращение выбросов в атмосферу из передвижных источников и внедрение экологосберегающих технологий в промышленном производстве и энергетике. Краснодар – это один из немногих городов России, где в силу природно-климатических условий, идея ограничения движения автомобильного

транспорта в центре города может быть реализована. За ближайшие 13 лет в городе возможно создать необходимую инфраструктуру для организации пешеходных зон и движения на велосипедах.

Таким образом, Краснодар 2020 – крупнейший центр Юга России

- Диверсифицированная многоукладная экономика, имеющая три точки опоры: традиционную (АПК), модернизационную (промышленность и логистика) и инновационную (высоко квалифицированные услуги);
- Благоприятные для бизнеса институты и творческая среда
- Три сформированных кластера: аграрно-научный, оздоровительный и логистический
- Головной офис кавказской курортной зоны, город конгрессов, центр девелоперской деятельности
- Точка интенсивной терапии «Северо-Кавказского оздоровительного кластера» и возможность получения образования эксклюзивного качества

Краснодар 2020 – город комфорtnого проживания

- Диалог и взаимная поддержка различных социальных и этнических групп
- Баланс между доступным массовым и нестандартным элитным жильем
- Возможность семейного досуга и развитая индустрия креативных развлечений
- Сочетание традиционного станичного, культурно-исторического и ультрасовременного городского элементов ландшафта
- Экологически чистый городской ландшафт

6. Практическая работа: По схеме (Таблица 8) рабочей группой на основе SWOT-анализа (таблица 5) формулируются и обосновываются основные стратегические направления повышения конкурентоспособности муниципального образования.

Таблица 8– Схема формирования стратегий в SWOT-анализе

	S - преимущества (сильные стороны МСО): 1. ... n_s .	W - недостатки (слабые стороны МСО): 1. ... n_w .
O - возможности: 1. ... n_o .	SO - стратегии расширения внутренних возможностей на основе использования преимуществ (сильных сторон): 1. ... n_{so} .	WO - стратегии преодоления недостатков (слабых сторон) путем использования внутренних возможностей: 1. ... n_{wo} .
T - угрозы ухудшения ситуации под воздействием внешних факторов: 1. ... n_t .	ST – стратегии избежания угроз путем использования преимуществ: 1. 2. ... n_{st} .	WT - стратегии устранения (ослабления) недостатков для избежания угроз: 1. 2. ... n_{wt} .

Тема 7. Характеристика стратегий развития экономики местного сообщества

1. Вопросы для обсуждения:

1. Какие существуют методы для привлечения новых (внешних) предпринимателей.
Охарактеризуйте стратегия поддержки предпринимательства.
2. Охарактеризуйте цели создания следующих организационных форм: Информационный бизнес-центр. Технологические и бизнес парки. Инвестиционные компании венчурного

капитала. Центры развития малого бизнеса. Бизнес-инкубаторы. Промышленные и торговые зоны.

3. Охарактеризуйте способы поддержки действующих фирм со стороны местного правительства.
4. Стратегия “захвата долларов”. Охарактеризуйте примерные способы расширения ареала торговли товарами и услугами местного производства.
5. В чем суть стратегии ЭРМС на основе высоких технологий. Охарактеризуйте условия для внедрения высоких технологий и стимулирования инвестиционной деятельности.

2. Практическое задание для групповой работы:

Занятие строится полностью на основе применения интерактивных технологий. Целью является приобретение навыков экспертных оценок реальных стратегических планов.

Задание.

Выберите в качестве объекта оценки стратегический план какого-либо города и проведите экспертизу разработанных стратегий.

Критерии оценки содержатся в методике, предложенной преподавателем.

В результате работы в группах составьте аналитическую записку.

Результаты оценки представляются в виде презентации и обсуждаются в аудитории (с присутствием работодателя).

Тема 8. Реализация стратегий и мониторинг

1. Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключаются основные требования к порядку отбора проектов для включения в стратегии? В чем необходимость применения формализованных процедур?
2. Какие характеристики необходимо учитывать при отборе проектов?
3. Каковы цели и задачи мониторинга стратегий?
4. В чем отличия мониторинга содержания и мониторинга процесса стратегирования?
5. Нуждается ли мониторинг в специальной организации?
6. Перечислите основные показатели оценки качества стратегического плана.
7. Какие требования предъявляются к составлению оценочного листа?

2. Практическое задание для групповой работы: Используя материалы прошлого занятия (стратегии, выбранные для анализа), дайте оценку соответствия проектов стратегиям. Заполните оценочный лист.

Инструктаж: для принятия согласованных решений по отбору и включению в стратегический план отдельных направлений или проектов используются определенные формализованные процедуры. Это методы попарного сравнения, поэлементной оценки и ранжирования. При сравнении проектов (направлений, приоритетов) используйте балльные оценки. Критериями могут быть:

- эффект влияния проекта на достижение главной цели;
- затраты;
- устойчивость к рискам;
- инвариантность относительно реализации различных сценариев развития внешней среды;
- проработанность;
- конфликтность;
- сочетаемость с другими проектами.

Одним из инструментов обсуждения и отбора окончательных решений может быть конференция стейххолдеров, в ходе которой участникам предоставляется возможность обсудить, проголосовать, заполнить оценочные листы. Организация такой конференции по типу «карусели» позволяет участникам, разбитым на малые группы, детально ознакомиться с выдвигаемыми проектами (направлениями) и ранжировать их, что дает объективные основания для формирования экспертами итоговых решений. Если возможности для проведения конференции отсутствуют, можно собрать группу экспертов (5-15 человек) и после презентации проектов (направлений) провести заполнение оценочных листов (см. таблицу 9).

Доп. Информацию по применению методики оценки стратегического плана можно найти на сайте Леонтьевского центра с помощью интернет-сервера «Стратегическое планирование в городах и регионах России» - www.citystrategy.leontief.ru

Таблица 9 – Оценочный лист стратегии социально - экономического развития МО

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
1. ОЦЕНКА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА				
1.1 Методичность				
1.1.1. Подготовленность - разработке стратегического плана (СП) предшествовал этап сбора и обобщения опыта разработки СП в других городах России и за рубежом. Параметры, которые могут использоваться при определении оценки: • количество источников методической информации, использовавшихся при работе над СП • количество городов, опыт которых учитывался при разработке СП				
1.1.2. Определенность - наличие сформулированной, зафиксированной и одобренной методики работы над СП				
1.1.3. Четность и последовательность этапов разработки СП: • наличие графика выполнения работ по разработке СП • соблюдение графика выполнения работ по разработке СП • продолжительность разработки СП (не менее 8-10 мес.)				
1.1.4. Нацеленность и мотивация процесса СП: • для чего разрабатывается СП (определенность целей разработки - экономических и/или политических) • определенность целевых групп, на которые ориентирован СП				
1.2. Профессионализм				
1.2.1. Участие профессиональных консультантов по стратегическому планированию: • консультанты, привлеченные к работе над СП для данного города, имеют успешный опыт аналогичных разработок в других городах • консультанты обеспечивали методическое руководство по разработке СП • консультанты участвовали на всех этапах разработки СП				
1.2.2. Представительность состава тематических комиссий и рабочих групп, способность принимать обоснованные решения и реализовывать их на практике: • количество учебных семинаров проводившихся с участниками разработки СП • соответствие профессиональных навыков членов тематических комиссий и их должностного статуса задачам, поставленным перед тематической комиссией				
1.2.3. Использование современных технологий групповой работы, привлечение профессиональных модераторов				
1.3. Вовлеченность стейкхолдеров				
1.3.1. Представленность городских стейкхолдеров в организационных структурах стратегического планирования				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
1.3.2. Активность участия стейкхолдеров в работе тематических комиссий (количество посещенных заседаний поданных замечаний и предложений)				
13.3. Включенность стейкхолдеров в процесс стратегического планирования и реализации СП: • количество стейкхолдеров, подписавших Декларацию о стратегическом плане или иным образом подтвердивших согласие считаться со СП				
1.3.4. Соучастие городских стейкхолдеров в обеспечении работы над СП: • наличие софинансирования работ по стратегическому планированию со стороны влиятельных городских организаций				
1.4. Вовлеченность местного сообщества				
1.4.1. Информированность общественности: • число промежуточных публикаций СП в СМИ • число серийных передач на местном радио или ТВ по проблемам СП • время работы «горячей» телефонной линии • наличие интернет-сайта и его посещаемость • наличие выставки и график ее экспозиции				
1.4.2. Учет и изучение общественного мнения о стратегическом планировании в городе: • количество проведенных опросов • презентативность результатов				
1.4.3. Участие общественности в разработке СП: • количество проведенных общественных слушаний и обсуждений • количество поданных со стороны НКО замечаний и предложений • количество НКО, представленных в тематических группах • количество замечаний, поступивших от неорганизованного населения • наличие специальной рубрики в прессе, специального места (например, почтового ящика) для сбора мнений и предложений населения				
1.4.4. Участие молодежи: • привлечение системы образования: межшкольные диспуты - соревнования старшеклассников по защите выдвинутых стратегических проектов • проведение открытых конкурсов на лучшую идею для развития города • проведение конкурсов школьных или студенческих работ				
1.5. Устойчивость				
1.5.1. Законность - наличие местного нормативно-правового акта «О стратегическом планировании»				
1.5.2. Оформленность - закрепление организационных структур стратегического планирования (наличие списка членов Генерального совета, тематических комиссий, фокус-групп и т. п.)				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
1.5.3. Статусность - участие первых лиц города (мэра и его заместителей) в составе организационных структур стратегического планирования и их работе				
1.5.4. Регулярность заседаний организационных структур стратегического планирования				
1.6. Воспроизводимость и нацеленность на реализацию				
1.6.1. Институциональная база - наличие организационных структур, ответственных за реализацию отдельных мер, программ, проектов СП				
1.6.2. Наличие механизма персональной ответственности за реализацию мер и мероприятий, предусмотренных в СП				
1.6.3. Наличие методики мониторинга реализации мероприятий и проектов СП: • определена система показателей и индикаторов, по которым оценивается ход реализации СП • определена система критериев оценки реализации мероприятий и проектов СП				
1.6.4. Наличие органа, осуществляющего мониторинг реализации СП				
1.6.5. Наличие процедур, обеспечивающих регулярность работы над обновлением и реализацией плана				
2. ОЦЕНКА СОДЕРЖАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА				
2.1. Статус, включенность в систему управления				
2.1.1. СП одобрен специальным органом по стратегическому планированию				
2.1.2. СП одобрен администрацией (муниципалитетом) города				
2.1.3. СП одобрен городским органом представительной власти				
2.2. Комплектность				
2.2.1. Широта учета внешних и внутренних тенденций и процессов: • учет мировых тенденций к процессов • учет российских тенденций и процессов • учет региональных тенденций и процессов • широкий анализ контекста развития города				
2.2.2. Конкретность и обоснованность СП: • привязанность к специфике города • детальность и адресность проектов и программ • убедительность обоснований и расчетов				
2.2.3. Оригинальность СП: • оригинальность структуры • оригинальность методических приемов • оригинальность формулировок				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
2.2.4. Полнота (представленность основных типов разделов СП): • стратегический анализ • миссия, главная цель, стратегические направления • программы, проекты, меры • механизм финансирования • механизм реализации и обновления стратегического плана				
2.2.5. Взаимосвязанность целей, задач и основных направлений СП: • обоснованность SWOT-анализа результатами анализа внешних условий и внутренних факторов развития города • обоснованность разработанных сценариев развития результатами анализа внешних условий и внутренних факторов развития города • наличие в разделе стратегического анализа четких выводов, формулировок проблем, используемых при целеполагании • взаимосвязь главной цели и приоритетных направлений с результатами стратегического анализа • взаимосвязь отдельных программ, проектов, мер со стратегическими направлениями, целями и задачами в рамках стратегических направлений				
2.3. Аналитичность				
2.3.1. Полнота анализа внешних условий развития города: • мировые тенденции • общероссийские тенденции • региональные тенденции				
2.3.2. Полнота анализа внутренних факторов развития города: • демографическая ситуация • рынок труда . уровень жизни • хозяйствственный климат • социальная сфера • инфраструктура • финансы и инвестиции				
2.3.3. Использование статистических данных (выявление тенденций за последние 3-5 лет)				
2.3.4. Использование результатов специальных обследований (интервью, опросы, консультации)				
2.3.5. Конкурентность анализа: • наличие и качество сравнительных оценок с потенциальными конкурентами • наличие и качество анализа конкурентных возможностей города (SWOT-анализа)				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
2.3.6. Сценарность прогнозов: • наличие сценариев развития • проработанность сценариев развития • возможности, существующие для реализации сценария • ограничения, существующие для реализации сценария • риски • последствия: позитивные и негативные • действия по реализации • общая оценка • ранжирование сценариев				
2.3.7. Завершенность анализа: • отсутствие излишней детализации • наличие выводов, обобщений, формулировок проблем				
2.4. Нацеленность				
2.4.1. Наличие и качество формулировки миссии города				
2.4.2. Наличие и качество формулировки главной цели СП: • конкретна и актуальна для жителей города в данный период времени • измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели • достижима в течение планируемого периода • снабжена соответствующим сроком достижения				
2.4.3. Наличие и качество формулировки приоритетных направлений СП				
2.4.4. Наличие и качество формулировки системы целей СП: • достаточность системы целей (цели нижнего уровня, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение цели верхнего уровня) • полнота системы целей (должна охватывать все важные для реализации главной цели аспекты функционирования и развития города) • последовательность системы целей (строится сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня) • измеримость (наличие индикаторов достижения)				
2.5. Программность и проектность				
2.5.1. Обоснованность программ, проектов и мер СП (описание процедур и критериев, использованных для отбора и включения в СП программ, проектов, мер)				
2.5.2. Целевая направленность программ проектов и мер(влияние включенных в СП программ, проектов, мер на достижение главной цели и целей СП)				
2.5.3. Стратегичность программ, проектов и мер (масштабность, значимость воздействия включенных в СП программ, проектов, мер для будущего города)				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
2.5.4. Проработанность проектов и программ: • наличие специальной единой формы для описания программ, проектов, мер • определение этапов и сроков реализации программ, проектов, мер; • определение необходимых затрат и источников финансирования программ, проектов, мер • определение участников и руководителей рабочих групп по реализации программ, проектов, мер				
2.6. Реализуемость				
2.6.1. Фиксирован механизм реализации СП, определены планы действий по его реализации: • план действий администрации по реализации СП • план действий городской думы по реализации СП • планы действий рабочих групп по реализации СП				
2.6.2. Фиксирован порядок привлечения городских ресурсов для реализации СП: • порядок учета СП в бюджетном процессе • порядок учета СП при формировании городской инвестиционной программы				
2.6.3. Определены пути привлечения внешних ресурсов для реализации СП (областные ресурсы, федеральные ресурсы, средства международной технической помощи, частные средства)				
2.6.4. Определены ожидаемые результаты реализации СП (определенны индикаторы конечных и промежуточных результатов реализации и их количественные значения)				
2.7. Потенциальная результативность				
2.7.1. Планируемые темпы прироста (изменения) основных показателей развития города в сравнении с существующими темпами развития. Ожидаемый прирост за 5 лет реализации СП, в % относительно года начала реализации (определяется либо из текста СП, либо оценивается экспертом): • объема произведенной предприятиями города продукции, работ, услуг • доли объема произведенной предприятиями города продукции (работ, услуг) в общем объеме произведенной предприятиями региона продукции (работ, услуг) • занятости населения• реальных денежных доходов населения• доли небедного населения (доли населения с доходами выше прожиточного минимума) • средней ожидаемой продолжительности жизни при рождении • численности населения с высшим образованием				
3. ОЦЕНКА ОФОРМЛЕНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ СП				
3. 1. Ясность и наглядность				
3.1.1. Ясность изложения СП (краткость, четкость структуры, отраженной в оглавлении и оформлении, грамотность, количество опечаток и ошибок на одну страницу)				

Показатели	Коментарий	Балл	Вес	Взвешенный бал
3.1.2. Наглядность СП (наличие символа, логотипа, понятных схем, иллюстраций, наличие краткой презентационной версии)				
3.1.3. Адекватность целевой аудитории (соответствие языка и стиля целевой аудитории СП)				
3.2. Качество издания				
3.2.1. Оригинальность и новизна дизайнерских решений				
3.2.2. Качество полиграфии (цветность, бумага, переплет, гарнитура, формат)				
3.3. Продвижение СП и его проектов				
3.3.1. Нацеленность на продвижение СП (наличие плана продвижения СП и PR-кампании, определенность целевых групп)				
3.3.2. Презентации СП: • количество презентаций СП и его проектов на городском, региональном, международном уровнях, презентации во время зарубежных миссий и выставок				
3.3.3. Рассылка СП (масштабы рассылки, нацеленность рассылки)				
3.3.4. Использование презентационных технологий: • наличие и экспозиция выставки о стратегическом планировании; • наличие плакатов, постеров • наличие подарочной продукции с символикой СП.				
3.3.5. Включенность СП в образовательный процесс: • включение СП в школьные и студенческие образовательные программы				
3.3.6. Инвестиционный имидж (масштабы и качество работы по использованию СП для улучшения инвестиционного имиджа и привлечения инвесторов к проектам СП)				
3.4. Продвижение в Интернете				
3.4.1. Наличие и качество сайта в Интернете, посвященного стратегическому плану (дизайн, посещаемость, частота обновлений, полнота отражения процесса и текста, наличие англоязычной версии)				
3.4.2. Использование интернет-маркетинга для продвижения СП (прописка на поисковых серверах, целевая рассылка по электронной почте, новостная рассылка)				
		Сумма балов по составляющим		
		Сумма балов по разделам		
		Общая оценка качества		

Тема 9. Требования к разработке документов по стратегическому плану

1. Вопросы для обсуждения:

- Назовите и охарактеризуйте шесть основных технологических форм плана:
 - диагностика;
 - цели (общая цель, стратегические цели, оперативные цели, задачи);

- ожидаемая отдача и результаты (экономические, производственные, по улучшению использования человеческих ресурсов, по улучшению воздействия на внешнюю среду, по развитию материально-технической базы, по улучшению имиджа и повышения авторитета муниципалитета);
- конкретные планы действий;
- мониторинг и техническое сопровождение плана/проекта;
- оценка плана/проекта.

2. Практическое задание для групповой работы: Используя материалы прошлого занятия (стратегии, выбранные для анализа), дайте оценку соответствия проектов стратегиям. Заполните оценочный лист (продолжение).

Практическое занятие проводится в активной форме. Завершается самостоятельная работа в группах, идет оформление документов для защиты проектов.

Тема 10. Основные формы стратегического плана (Задача стратегического проекта)

1. Итоговая конференция (с присутствием работодателя).

Занятие проводится в виде конференции. Группы представляют подготовленные проекты, их презентацию.

Доклад по проекту – 10-15 мин.

Вопросы участников – 15 мин.

Группа экспертов дает оценку проекта в баллах по заранее выработанным критериям.

Оформленный по требованиям проект представляется как выполненное группой задание преподавателю.

2. Задание в форме экспертной оценки стратегического плана

Выберите для экспертной оценки реальный стратегический план муниципального образования (можете выбрать любой из тех, что размещен в Интернете).

Ознакомившись с требованиями к документированию стратегического плана, оцените, насколько план соответствует требованиям, предъявляемым к их основным разделам (плюсы, минусы).

Можно представить в виде таблицы:

Стратегический план города _____ на период с _____ по 2020 гг.	
Разделы плана	Комментарий
Хартия страт. плана	
Раздел	
Раздел...	

Сделайте выводы и рекомендации по плану

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Тема 1. Стратегический подход к планированию местного развития

1. Стратегическое планирование местного развития – это...
 - а) это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей
 - б) самостоятельное определение местным сообществом целей и основных направлений устойчивого социально-экономического развития в динамичной конкурентной среде
 - в) подход к планированию, который использовался в советской системе управления
 - г) подход, использующий методы долгосрочного планирования основывающие преимущественно на экстраполяции сложившихся в прошлом структурных характеристик и тенденций развития
2. Методы долгосрочного планирования основывались преимущественно на:
 - а) развернутом анализе внутренних и внешних факторов
 - б) организованном планировании
 - в) экстраполяции сложившихся в прошлом структурных характеристик и тенденций развития
 - г) происходящих интеграционных процессах в мировой экономике
3. Какой из нижеперечисленных основных принципов стратегического менеджмента является, по вашему мнению, наиболее важным:
 - а) последовательности поэтапного достижения цели;
 - б) вариантности стратегических решений;
 - в) вероятности результатов;
 - г) нет приоритетного - все одинаково важны?
4. Какая причина не является условием повышения значимости стратегического менеджмента для развития российских предприятий в условиях современных рыночных отношений:
 - а) быстрые (турбулентные) изменения внешней среды;
 - б) происходящие интеграционные процессы в мировой экономике;
 - в) появление стратегического мышления у российских руководителей;
 - г) процессы глобализации бизнеса?
5. Стратегия организации это:
 - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 - б) практическое использование методологии стратегического управления;
 - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
6. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:
 - а) умеренные изменения;
 - б) радикальные изменения;
 - в) коренная реорганизация;
 - г) временные изменения?
7. Какие изменения в организации не являются стратегическими:
 - а) коренная реорганизация;
 - б) радикальные изменения;
 - в) изменения отношений с поставщиками сырья;
 - г) умеренные изменения?
8. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Стратегические решения - это управленческие решения, которые:
 - а) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
 - б) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые

внешние факторы, действующие на предприятие;

- в) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;
- г) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений»?

9. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»?

- а) Разделение труда
- б) Экономичность и эффективность
- в) Единство направления
- г) Научность

10. Причины обращения западных городов к стратегическому планированию

- а) уменьшение международной конкуренции
- б) глобализация и обострение международной конкуренции;
- в) усложнение механизмов управления;
- г) облегчение механизмов управления

11. В качестве целей разработки стратегии обычно называют следующие:

- а) глобализация международной конкуренции
- б) выработка общего понимания происходящих в экономике МО изменений и единой позиции по отношению к ним;
- в) определение направления развития города
- г) усложнение механизмов управления

12. Как называется принцип стратегического менеджмента «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?

- а) Разделение труда
- б) Экономичность и эффективность
- в) Единство направления
- г) Выделение доминанты развития.

13. Какой принцип нацеливает на необходимость активного участия населения в принятии решений государственного и муниципального значения?

- а) комплементарности;
- б) субсидиарности;
- в) гомогенности;
- г) демократизма.

14. Какой принцип определяет процедуру распределения и перераспределения полномочий между управленческими уровнями государственной власти?

- а) комплементарности;
- б) субсидиарности;
- в) гомогенности;
- г) демократизма.

15. Возможные ошибки стратегического планирования

- а) организаторская работа (с целью включения людей в деятельность, ориентированную на желаемый результат)
- б) чрезмерные надежды на государственные программы
- в) слепое следование моде или положительному опыту других
- г) концентрация ограниченных средств для достижения поставленных целей

Тема 2. Типологизация стратегий местного экономического развития

1. «Операционное поле» - первый критерий - выводится из соответствующего представления об анатомии местного сообщества, как социального организма, единой социальной системы, включающей четыре подсистемы, композиционно различных, но взаимоподдерживающих друг друга:

- а) население, территория, социальное взаимодействие, психологическое чувство сообщества
- б) население, территория, предприятия, психологическое чувство сообщества
- в) население, территория, социальное взаимодействие, рынок
- г) население, транспортная система, социальное взаимодействие, психологическое чувство сообщества

2. Экзогенное развитие местного сообщества предполагает:

- а) скоординированность действий
- б) ориентацию на внешние импульсы развития
- в) ориентацию на внутренние импульсы развития
- г) ориентацию на рынок

3. Эндогенное развитие местного сообщества предполагает:

- а) скоординированность действий
- б) ориентацию на внешние импульсы развития
- в) ориентацию на внутренние импульсы развития
- г) ориентацию на рынок

4. Характер реагирования (тип реакции) на изменения при планировании местного развития – преактивный – это ...:

- а) упреждающий,
- б) реакция на случившееся,
- в) создание системы адаптации к ожидаемым изменениям,
- г) создание саморегулирующейся системы адаптации к любым, даже непредсказуемым изменениям

5. Характер реагирования (тип реакции) на изменения при планировании местного развития – реактивный – это ...:

- а) упреждающий,
- б) реакция на случившееся,
- в) создание системы адаптации к ожидаемым изменениям,
- г) создание саморегулирующейся системы адаптации к любым, даже непредсказуемым изменениям

6. Характер реагирования (тип реакции) на изменения при планировании местного развития – проактивный – это ...:

- а) упреждающий,
- б) реакция на случившееся,
- в) проактивный создание системы адаптации к ожидаемым изменениям,
- г) создание саморегулирующейся системы адаптации к любым, даже непредсказуемым изменениям

7. Характер реагирования (тип реакции) на изменения при планировании местного развития – интерактивный – это ...:

- а) упреждающий,
- б) реакция на случившееся,
- в) создание системы адаптации к ожидаемым изменениям,
- г) создание саморегулирующейся системы адаптации к любым, даже непредсказуемым изменениям

8. Модель планирования местного развития – планирование вербовки корпораций – это ...:

- а) модель планирования устойчивого развития заключается в том, чтобы предвидеть возможные экономические удары, а не реагировать на уже случившееся; основывается на проактивном типе реагирования местного сообщества и предполагает разработку различных сценариев развития экономики с наихудшими и наилучшими результатами;
- б) традиционный подход к экономическому развитию, который используется большинством местных сообществ для привлечения корпораций; роль местных органов власти крайне ограничена, для местного сообщества хороший любой бизнес; индустриализация рассматривается как безоговорочное благо для всего местного сообщества;
- в) модель планирования, которая заключается в том, чтобы смягчить или сократить последствия экономического спада; в основе этого подхода лежат две предпосылки: первая – закрытие предприятий и соответственно сокращение занятости носят эпизодический характер, вторая – у

федерального правительства всегда найдутся фонды для экономической помощи местному сообществу;

- г) модель ориентирует на изменения в местной экономике в будущем на основе идентификации потребностей местного сообщества, например, типы предприятий, которые необходимо развивать, выбираются не на основе имеющихся возможностей, а на основе потребностей в таких предприятиях местного сообщества.

9. Модель планирования местного развития – планирование реабилитации экономики – это...:

- а) модель ориентирует на изменения в местной экономике в будущем на основе идентификации потребностей местного сообщества, например, типы предприятий, которые необходимо развивать, выбираются не на основе имеющихся возможностей, а на основе потребностей в таких предприятиях местного сообщества;
- б) модель планирования устойчивого развития заключается в том, чтобы предвидеть возможные экономические удары, а не реагировать на уже случившееся; основывается на проактивном типе реагирования местного сообщества и предполагает разработку различных сценариев развития экономики с наихудшими и наилучшими результатами;
- в) традиционный подход к экономическому развитию, который используется большинством местных сообществ для привлечения корпораций; роль местных органов власти крайне ограничена, для местного сообщества хорош любой бизнес; индустриализация рассматривается как безоговорочное благо для всего местного сообщества;
- г) модель планирования, которая заключается в том, чтобы смягчить или сократить последствия экономического спада; в основе этого подхода лежат две предпосылки: первая – закрытие предприятий и соответственно сокращение занятости носят эпизодический характер, вторая – у федерального правительства всегда найдутся фонды для экономической помощи местному сообществу.

10. Модель планирования местного развития – стратегическое планирование – это...:

- а) модель планирования устойчивого развития заключается в том, чтобы предвидеть возможные экономические удары, а не реагировать на уже случившееся; основывается на проактивном типе реагирования местного сообщества и предполагает разработку различных сценариев развития экономики с наихудшими и наилучшими результатами;
- б) традиционный подход к экономическому развитию, который используется большинством местных сообществ для привлечения корпораций; роль местных органов власти крайне ограничена, для местного сообщества хорош любой бизнес; индустриализация рассматривается как безоговорочное благо для всего местного сообщества;
- в) модель планирования, которая заключается в том, чтобы смягчить или сократить последствия экономического спада; в основе этого подхода лежат две предпосылки: первая – закрытие предприятий и соответственно сокращение занятости носят эпизодический характер, вторая – у федерального правительства всегда найдутся фонды для экономической помощи местному сообществу;
- г) модель ориентирует на изменения в местной экономике в будущем на основе идентификации потребностей местного сообщества, например, типы предприятий, которые необходимо развивать, выбираются не на основе имеющихся возможностей, а на основе потребностей в таких предприятиях местного сообщества.

11. Модель планирования местного развития – планирование устойчивого развития – это...:

- а) модель планирования устойчивого развития заключается в том, чтобы предвидеть возможные экономические удары, а не реагировать на уже случившееся; основывается на проактивном типе реагирования местного сообщества и предполагает разработку различных сценариев развития экономики с наихудшими и наилучшими результатами;
- б) традиционный подход к экономическому развитию, который используется большинством местных сообществ для привлечения корпораций; роль местных органов власти крайне ограничена, для местного сообщества хорош любой бизнес; индустриализация рассматривается как безоговорочное благо для всего местного сообщества;
- в) модель планирования, которая заключается в том, чтобы смягчить или сократить последствия экономического спада; в основе этого подхода лежат две предпосылки: первая – закрытие предприятий и соответственно сокращение занятости носят эпизодический характер, вторая – у

федерального правительства всегда найдутся фонды для экономической помощи местному сообществу;

- г) модель ориентирует на изменения в местной экономике в будущем на основе идентификации потребностей местного сообщества, например, типы предприятий, которые необходимо развивать, выбираются не на основе имеющихся возможностей, а на основе потребностей в таких предприятиях местного сообщества.

12. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

13. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

14. Назовите элементы, характеризующие категорию «местное сообщество».

- а) население и предприятия;
- б) территория, население, социальное взаимодействие, чувство сообщества;
- в) территория, социальное взаимодействие, чувство сообщества;
- г) действующие лица сообщества.

15. Современное понятие «развитие» - это:

- а) такое развитие, которое соответствует потребностям настоящего поколения без ущерба интересам будущего поколения;
- б) структурные изменения, которые ведут к технологическому процессу, повышению качества продукции и улучшению распределения товаров и услуг;
- в) социальные перемены, которые обеспечивают равные возможности более широкому кругу людей воспользоваться общественными благами.

Тема 3. Содержание и процесс стратегического планирования

1. Стратегический план административного типа:

- а) разработка выполняется узким коллективом внутри администрации, общественность и стейкхолдеры в лучшем случае информируются постфактум, а не вовлекаются в работу.
- б) среди разработчиков доминирует представление о возможности нее детально и точно спрогнозировать и рассчитать, разработка позиционируется как сугубо научная. Как правило, затягивается и не дает результата.
- в) к стратегическому планированию привлекается узкий круг стейкхолдеров. Работа ведется замкнуто, результаты не публикуются, но используются.
- г) акцент делается на PR, разработка стратегического плана связывается с тем или иным политическим лидером, содержание намеренно упрощается.

2. Стратегический план технократического типа:

- а) разработка выполняется узким коллективом внутри администрации, общественность и стейкхолдеры в лучшем случае информируются постфактум, а не вовлекаются в работу.
- б) среди разработчиков доминирует представление о возможности нее детально и точно спрогнозировать и рассчитать, разработка позиционируется как сугубо научная. Как правило, затягивается и не дает результата.
- в) к стратегическому планированию привлекается узкий круг стейкхолдеров. Работа ведется замкнуто, результаты не публикуются, но используются.
- г) акцент делается на PR, разработка стратегического плана связывается с тем или иным политическим лидером, содержание намеренно упрощается.

3. Стратегический план элитарного типа:

- а) разработка выполняется узким коллективом внутри администрации, общественность и стейкхолдеры в лучшем случае информируются постфактум, а не вовлекаются в работу.
- б) среди разработчиков доминирует представление о возможности ее детально и точно спрогнозировать и рассчитать, разработка позиционируется как сугубо научная. Как правило, затягивается и не дает результата.
- в) к стратегическому планированию привлекается узкий круг стейкхолдеров. Работа ведется замкнуто, результаты не публикуются, но используются.
- г) акцент делается на PR, разработка стратегического плана связывается с тем или иным политическим лидером, содержание намеренно упрощается.
- д) разработка подчиняется задаче уложиться в определенные сроки, выдать документ заданной структуры и идет по жесткому графику. Привлекаются профессиональные консультанты. Акцент делается на документ.
- е) в работе участвуют профессионалы из администрации, представители гражданского общества, стейкхолдеры. Акцент делается на развитие участников процесса, формирование местного сообщества, его новых ценностей.

4. Стратегический план популистского типа:

- а) разработка выполняется узким коллективом внутри администрации, общественность и стейкхолдеры в лучшем случае информируются постфактум, а не вовлекаются в работу.
- б) среди разработчиков доминирует представление о возможности ее детально и точно спрогнозировать и рассчитать, разработка позиционируется как сугубо научная. Как правило, затягивается и не дает результата.
- в) к стратегическому планированию привлекается узкий круг стейкхолдеров. Работа ведется замкнуто, результаты не публикуются, но используются.
- г) акцент делается на PR, разработка стратегического плана связывается с тем или иным политическим лидером, содержание намеренно упрощается.
- д) разработка подчиняется задаче уложиться в определенные сроки, выдать документ заданной структуры и идет по жесткому графику. Привлекаются профессиональные консультанты. Акцент делается на документ.
- е) в работе участвуют профессионалы из администрации, представители гражданского общества, стейкхолдеры. Акцент делается на развитие участников процесса, формирование местного сообщества, его новых ценностей.

5. Стратегический план демократического типа:

- а) разработка выполняется узким коллективом внутри администрации, общественность и стейкхолдеры в лучшем случае информируются постфактум, а не вовлекаются в работу.
- б) среди разработчиков доминирует представление о возможности ее детально и точно спрогнозировать и рассчитать, разработка позиционируется как сугубо научная. Как правило, затягивается и не дает результата.
- в) к стратегическому планированию привлекается узкий круг стейкхолдеров. Работа ведется замкнуто, результаты не публикуются, но используются.
- г) акцент делается на PR, разработка стратегического плана связывается с тем или иным политическим лидером, содержание намеренно упрощается.
- д) разработка подчиняется задаче уложиться в определенные сроки, выдать документ заданной структуры и идет по жесткому графику. Привлекаются профессиональные консультанты. Акцент делается на документ.
- е) в работе участвуют профессионалы из администрации, представители гражданского общества, стейкхолдеры. Акцент делается на развитие участников процесса, формирование местного сообщества, его новых ценностей.

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:
«начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»
- а) долгосрочное планирование
 - б) Управление на основе контроля за исполнением
 - в) Управление на основе предвидения изменений
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений
8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:
«складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»
- а) долгосрочное планирование
 - б) Управление на основе контроля за исполнением
 - в) Управление на основе предвидения изменений
 - г) Управление на основе гибких экстренных решений
9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
- а) стратегическое планирование
 - б) среднесрочное планирование
 - в) долгосрочное планирование
 - г) другой ответ
10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:
- а) стратегическое планирование
 - б) среднесрочное планирование
 - в) долгосрочное планирование
 - г) другой ответ
- ## Тема 4. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества
1. Концепция партнерства не предполагает...
 - а) принцип целесообразности;
 - б) принцип сохранения исторического наследия малых городов;
 - в) принцип приоритетности интересов местных жителей;
 - г) принцип партисипативности.
 2. Что является базовым критерием в выделении сообществ?
 - а) социальное взаимодействие;
 - б) общение;
 - в) переписка;
 - г) учреждения общественного взаимодействия.
 3. Не является социальной функцией местного хозяйства:
 - а) культура;
 - б) занятость;
 - в) доходы;
 - г) благоустройство.
 4. Административная автономия – это:
 - а) свобода от иерархического подчинения со стороны высшего уровня власти;
 - б) избрание через прямые, всеобщие выборы представительных органов местного сообщества;
 - в) право самостоятельно осуществлять свои полномочия, законодательно закрепленные и делегированные высшим уровнем управления.
 5. Под термином «стейкхолдер» понимается...

а) это специалист по изучению рынка, потребностей и предпочтений потребителей (товара, имиджа, деятельности компании в целом и т. д.)

б) человек или организация, чьи интересы существенно связаны с данным городом и чьи ресурсы позволяют заметно влиять на его развитие

в) специалист в области экономики, эксперт по экономическим вопросам

6. В стратегическом партнерстве, складывающемся в процессе создания стратегического плана, участвуют

а) городские власти,

б) представители иностранных государств

в) наиболее крупные и влиятельные организации, предприятия, объединения,

г) общественность и население

7. Состав и структура органов стратегического планирования могут меняться в зависимости от :

а) количества предприятий

б) специфики города,

в) размеров города (МО)

г) финансовых возможностей

8. В структуру управления стратегическим планом могут входить:

а) Координационный центр

б) Тематические комиссии и рабочие группы по реализации

в) КРЭП

г) Исполнительный комитет (Совет по реализации)

д) Генеральный совет

е) Политический уровень

9. Главное в организации стратегического планирования крупного города (региона), муниципального образования:

а) формирования организационно-правовых предпосылок взаимодействия субъектов МП;

б) проведение референдума;

в) формирование Агентства по территориальному развитию;

г) необходимость проведения муниципальных выборов.

10. Основные этапы разработки стратегического плана

а) предплановый (организационный), первый (анализ среды), второй (выработка и уточнение стратегии), третий (механизмы реализации стратегии);

б) анализ ситуации, организационный этап, выработка приоритетов развития, контроль;

в) этапы механизма реализации, анализа ситуации, реализации стратегии, организационный;

г) этапы анализа ситуации, механизма реализации, реализации стратегии, организационный;

Тема 5. Анализ социально-экономического развития местного сообщества.

1. Какой вид анализа стратегического менеджмента обозначает данное определение:

«Инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды.

Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны»:

а) стратегический анализ;

б) PEST-анализ;

в) SWOT-анализ;

г) портфельный анализ?

2. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «При анализе экономических факторов рассматриваются:

а) темпы инфляции (дефляции);

б) налоговую ставку;

в) кредитную политику местных властей;

г) изменения курса национальной валюты»?

3. Какой метод не используется в анализе факторов политической среды:

а) исторический метод;

б) сравнительный метод;

- в) экспериментальные методы;
- г) ситуативный метод?

4. Определите стратегию фирмы, применяя метод SWOT-анализа, если парные комбинации оказались на поле СИВ:

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	поле СИВ	поле СИУ
Слабые стороны	поле СЛВ	поле СЛУ

- а) за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;
- б) использовать сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;
- в) использовать силу организации для устранения угроз;
- г) использовать сильные стороны организации и учесть слабые.

5. Пользуясь матрицей оценки угроз, определить поведение организации, если угрозы попали на поля ВР, ВК, СР:

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	“легкие ушибы”
Высокая	поле ВР	поле ВК	поле ВТ	поле ВЛ
Средняя	поле СР	поле СК	поле СТ	поле СЛ
Низкая	поле НР	поле НК	поле НТ	поле НЛ

- а) должны находиться в поле зрения руководства и быть устраниены в первостепенном порядке;
- б) требуют немедленного и обязательного устранения;
- в) требуется внимательный и ответственный подход к их устранению;
- г) необходимо внимательно отслеживать их развитие.

6. Пользуясь матрице возможностей, определить поведение организации если возможности попали на поля НС, СУ и ВМ:

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	поле ВС	поле ВУ	поле ВМ
Средняя	поле СС	поле СУ	поле СМ
Низкая	поле НС	поле НУ	поле НМ

- а) возможности обязательно надо использовать;
- б) возможности не заслуживают внимания;
- в) использовать возможности можно, если имеются достаточные ресурсы;
- г) необходимо внимательно отслеживать их развитие.

7. SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

8. В каком порядке заполняется таблица SWOT - анализа?

- а) SWOT;
- б) OTSW;
- в) WSOT.

9. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT - анализе?

- а) с позиции внешнего окружения;
- б) с позиции организации;
- в) пункты а, б;
- г) пункты а, б не верны.

10. Минимально необходимое число жителей для получения поселением статуса "города" в РФ является:

- а) 5000 чел.;

- б) 3 000 чел.;
- в) 20 000 чел.;
- г) 10 000 чел.

11. Выберите правильный вариант ответа. Статус "крупнейшего" города в РФ имеют города с численностью

- а) свыше 3 млн. чел.;
- б) свыше 5 млн. чел.;
- в) от 3 до 5 млн. чел.;
- г) от 1 до 3 млн. чел.;
- д) свыше 500 тыс. чел.

12. Выберите правильный вариант ответа. Статус сверхкрупного в России имеют города с численностью

- а) свыше 3 млн. чел.;
- б) свыше 5 млн. чел.;
- в) от 3 до 5 млн. чел.;
- г) от 1 до 3 млн. чел.;
- д) свыше 500 тыс. чел.

Тема 6. Определение целей и направлений развития местного сообщества. Разработка базовых стратегий

1. Основная задача органов управления крупного города (региона), муниципального образования в процессе стратегического планирования состоит:

- а) скоординировать деятельность субъектов СП для выработки долгосрочных целей;
- б) утверждение муниципального бюджета;
- в) привлечение внешних инвесторов;
- г) создание фонда развития муниципального образования.

2. Основным разработчиком стратегии развития крупного города (региона), муниципального образования является:

- а) Органы прокуратуры;
- б) Органы статистики
- в) Представительный орган;
- г) блок отделов (управления) социально-экономическим развитием.

3. В чем суть принципа партисипативности?

- а) соучастие граждан в выработке решений;
- б) противостояние граждан местным органам власти;
- в) процесс разработки стратегии местного развития;
- г) учет интересов национального правительства в сфере развития территории.

4. Каково место стратегии в иерархии плановых документов?

- а) формируется после миссии;
- б) формируется перед миссией;
- в) определяется на стадии контроля и реализации;
- г) относится к анализу ситуации.

5. Что такое «скользящее планирование»?

- а) это индикативное планирование;
- б) технология, предполагающая после прохождения определенного периода времени изменение в системе принятия решений о планировании;
- в) технология, предполагающая после прохождения определенного периода времени изменение планов на будущее, отдаляя границу на величину пройденного этапа;
- г) определяет логику стратегического планирования.

6. Сформулируйте основные принципы стратегического планирования в МО.

- а) долгосрочности, адресности;
- б) оперативности, аккуратности;
- в) партисипативности, самопомощи;
- г) законности, справедливости.

7. Кто такой «стейкхолдер» в широком смысле?
- а) человек, готовящий стейки;
 - б) одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в социально-экономических результатах развития местного сообщества;
 - в) распорядитель бюджетных средств;
 - г) председатель представительного органа МСУ.
8. Точками роста могут быть
- а) отрасль, предприятие, проект, позволяющие удовлетворить растущую потребность и способные инициировать долгосрочное развитие городской инфраструктуры, смежных отраслей и малого предпринимательства, дать дополнительные доходы в бюджет, создать новые рабочие места
 - б) технология, предполагающая после прохождения определенного периода времени изменение в системе принятия решений о планировании;
 - в) технология, предполагающая после прохождения определенного периода времени изменение планов на будущее, отдаляя границу на величину пройденного этапа
9. «Точка роста» определяет направленность, отраслевую ориентацию возможных сценариев развития города. Какие возможны сценарии:
- а) Сценарии развития торговли
 - б) Сценарии развития внешних условий.
 - в) Сценарии развития города при преобладании той или иной функции или отрасли.
 - г) Сценарии развития новых технологий
10. Расшифруйте аббревиатуру SMART.
- а) конкретный, измеримый, достижимый, актуальный, ограниченный во времени;
 - б) конкретный, измеримый, достижимый, актуальный, не ограниченный во времени;
 - в) конкретный, измеримый, достижимый, актуальный, ограниченный во времени
11. Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)
- а) Миссия;
 - б) Начальный капитал;
 - в) Стратегия;
 - г) Подбор рабочей силы;
 - д) Цели.
12. Изучение конъюнктуры инвестиционного рынка включает?
- а) Наблюдение за текущей активностью (мониторинг показателей спроса, предложения)
 - б) Анализ текущей конъюнктуры
 - в) Прогнозирование конъюнктуры рынка
13. Инвестиционный климат страны - это?
- а) Система правовых, экономических и социальных условий инвестиционной деятельности в стране, оказывающих существенное влияние на доходность инвестиций и уровень инвестиционных рисков
 - б) Показатель, характеризуемый совокупностью инвестиционных потенциалов регионов страны
 - в) Величина золотого запаса страны.
14. Что из ниже перечисленного не является характерной чертой предпринимательской деятельности:
- а) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм;
 - б) творческий потенциал общества;
 - в) экономическая заинтересованность, преследующая цель получение прибыли.

Тема 7. Характеристика стратегий развития экономики местного сообщества

1. Целью проведения анализа социальной сферы является
- а) выявление диспропорций в развитии социальной сферы
 - б) оценка наличия возможностей для удовлетворения физических, культурных и духовных потребностей населения
 - в) оценка уровня загрязнения территории
 - г) анализ и перспективы городской (муниципальной) собственности
2. Отметьте верные суждения относительно принципов стратегического управления:

- а) анализ внутренних условий с выделением сильных и слабых сторон;
- б) ориентация на стратегические (долговременные) цели, которые формулируются не только в виде плана написанного на бумаге, а в виде миссии города;
- в) внимание к существующим и потенциальным конкурентам
- г) расхождение стратегического и оперативного уровней управления;
- д) постоянный мониторинг (анализ) своей деятельности и ее совершенствование

3. Под какой стратегической целью могут объединены следующие задачи:

- а) обеспечение предоставления необходимой информации и консультаций инвесторам;
- б) развитие рынка недвижимости;
- в) поиск инвестиционных средств для развития инфраструктуры;
- г) ускорение развития ИТ сектора;
- д) формирование имиджа города, благоприятного для развития бизнеса

4. Верны ли следующие рассуждения относительно конкурентных и портфельных стратегий:

- а) портфельная стратегия по своей сути предполагает существование ряда конкурентных стратегий в различных стратегических зонах хозяйствования;
- б) портфельная стратегия – это управленческое решение по формированию определенной совокупности стратегических областей деятельности, результатом которого становится организационное взаимодействие ряда конкурентных стратегий.

5. Какое из перечисленных направлений не является направлением государственной поддержки и регулирования предпринимательства:

- а) формирование нормативно-правовой базы поддержки и развития предпринимательства;
- б) формирование государственной программы производства экологически чистых продуктов;
- в) совершенствование системы финансовой поддержки малого предпринимательства.

6. Что понимается под понятием «трудовые ресурсы»:

- а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;
- в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

7. Кадровая политика государства - это:

- а) совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- б) формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствования форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны;
- в) способ воздействия на коллективы и на отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

8. «Трудовой потенциал» - это:

- а) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;
- в) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости.

9. Что понимается под понятием «рабочая сила»:

- а) совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, которая пускается в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости;
- б) часть населения, обладающая необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями;

в) возможности человека и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы.

10. Согласно закону Оукена, двухпроцентное превышение фактического уровня безработицы над его естественным уровнем означает, что отставание фактического объема ВНП от потенциального составляет:

- а) 2.5%;
- б) 3%;
- в) 4%;
- г) 5%.

11. Циклическая безработица охватывает тех, кто:

- а) потерял работу в связи со структурными изменениями в спросе на рабочую силу определенной квалификации;
- б) вынужден менять рабочее место из-за сезонного характера производства;
- в) не имеет работы более одного года;
- г) не может найти работу в связи с общим падением производства.

12. Фрикционная безработица появляется, когда:

- а) реальная заработная плата высока;
- б) необходимо время на поиск новой работы;
- в) безработные оказываются недостаточно квалифицированными;
- г) происходит сокращение занятых в связи с конверсией оборонных отраслей промышленности.

13. Какой вид стратегии создания конкурентных преимуществ предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей, тем самым удовлетворяя их необычную потребность?

- а) стратегия «лидерство в цене»;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия интеграции;
- г) стратегия фокусирования.

14. В группу маркетинговых стратегий не относятся:

- а) маркетинг людей
- б) маркетинг инфраструктуры;
- в) маркетинг достопримечательностей;
- г) имиджевый маркетинг;
- д) все ответы верны;
- е) все ответы неверны.

15. Прямые инвестиции - это?

- а) инвестиции, сделанные прямыми инвесторами, полностью владеющими предприятием или контролирующими не менее 10% акций или акционерного капитала предприятия
- б) вложение средств в покупку акций, не дающих право вкладчиков влиять на функционирование предприятий и составляющих менее 10% акционерного капитала предприятия
- в) торговые кредиты

16. Портфельные инвестиции - это?

- а) акций в размере менее 10% акционерного капитала предприятия
- б) покупка акций в размере более 10% акционерного капитала предприятия
- в) торговые кредиты

17. Состояние инвестиционного рынка характеризуют?

- а) Цена капитала
- б) Конкуренция и монополия
- в) Спрос и предложение

Тема 8. Реализация стратегий и мониторинг

1. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Реализация стратегии – это?

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям
2. Расположите в верном порядке стадии стратегического планирования муниципального образования:
- анализ внешней и внутренней среды муниципального образования;
 - определение целей развития;
 - разработка концепции развития;
 - анализ эффективности и результативности;
 - реализация стратегии;
 - использование имеющихся и создание новых местных преимуществ;
3. Верны ли следующие утверждения:
- оценка выявляет показатели и результаты;
 - мониторинг сравнивает результаты с конкретными показателями и с планом в целом;
 - мониторинг и оценка помогают удовлетвориться в том, что проекты эффективны и их реализация идет нормальным темпом.
 - мониторинг предусматривает непрерывное наблюдение за внедрением намеченных мероприятий и постоянный анализ причин их невыполнения.
4. К принципам построения системы показателей социально-экономического развития можно отнести:
- принцип субсидиарности;
 - комплексности;
 - полнота охвата;
 - прозрачность
 - сопоставимость показателей во времени и пространстве;
 - принцип невмешательства;
5. Определите неправильное утверждение:
- при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
 - осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
 - стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
 - стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.
6. Какие требования существуют для описания плановых задач в СП?
- краткости, точности, наглядности, верифицируемости;
 - выработки дерева решений, привлечение исполнительных кадров;
 - изобразительности и наглядности;
 - логичности, измеримости, важности.
7. Относительно несложные удельные и структурные показатели, получаемые расчетным путем из первичных показателей:
- сводные индексы;
 - индикаторы;
 - первичные показатели.
8. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:
- эффективность реализации отдельных стратегических программ
 - эффективность работы персонала
 - степень достижения поставленных стратегических целей
 - степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
 - эффективность работы подразделений
9. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...
- на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
 - его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
 - на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе
10. Стратегические изменения определяются ...
- реальной конкурентной позицией организации

- б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- в) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

11. Основные функции стратегического контроллинга

- а) планирование стратегии
- б) контроль процесса реализации общей стратегии
- в) координация всех этапов стратегического управления
- г) мониторинг системы стратегических индикаторов
- д) мотивация персонала на реализацию стратегии

12. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

Тема 9. Требования к разработке документов по стратегическому плану

1. Декларация – это

- а) Официальное заявление от имени государства, правительства, партии, организации или частного лица; торжественное провозглашение основных принципов, а также документ, в котором они изложены
- б) Основное, исходное положение какой-либо теории, учения; руководящая идея, основное правило деятельности
- в) Официальный документ, запись, протокол.

2. Шесть основных технологических форм плана (расставьте по порядку):

- а) мониторинг и техническое сопровождение плана/проекта;
- б) оценка плана/проекта
- в) диагностика;
- г) цели (общая цель, стратегические цели, оперативные цели, задачи);
- д) ожидаемая отдача и результаты (экономические, производственные, по улучшению использования человеческих ресурсов, по улучшению воздействия на внешнюю среду, по развитию материально-технической базы, по улучшению имиджа и повышения авторитета муниципалитета);
- е) конкретные планы действий.

3. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общефилософский
- г) общенациональный

4. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общефилософский
- г) общенациональный

5. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический анализ – это?

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям
6. Определите неправильное утверждение:
- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- г) стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.
7. Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:
- а) экстраполяционный;
- б) экспертный;
- в) моделирование;
- г) метод сценариев.
8. Какие из нижеперечисленных преимуществ муниципалитета являются создаваемыми:
- а) наличие высококвалифицированной рабочей силы;
- б) низкий уровень преступности;
- в) хорошо развитая транспортная инфраструктура
- г) все ответы верны
- д) все ответы неверны
9. Законодательные условия инвестирования представляют собой?
- а) Размеры денежных средств, выделяемых на проведение инвестиционной политики
- б) Нормативные условия, создающие законодательный фон, на котором осуществляется инвестиционная деятельность
- в) Порядок использования отдельных факторов производства, являющихся составными частями инвестиционного потенциала региона
- г) Налоговые льготы и государственные гарантии инвестиционных рисков
10. Инвестиционный риск региона определяется?
- а) Уровнем законодательного регулирования в стране
- б) Степенью развития приватизационных процессов
- в) Вероятностью потери инвестиций или дохода от них
- г) Развитием отдельных инвестиционных рынков

Тема 10. Основные формы стратегического плана

1. Как соотносится понятие инвестиционный проект с понятием бизнес-план?
- а) Является более широким
- б) Тождественно понятию бизнес-план
- в) Является более узким
2. Общие сведения об инвестиционном проекте?
- а) Характер производства и продукции
- б) Размещение, реквизиты
- в) Сведения о потребляемых ресурсах и системе реализации продукции
- г) Об особенностях технологического процесса
3. Показатели бюджетной эффективности отражают?
- а) Финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом
- б) Влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней
- в) Финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников
- г) Сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования

4. Что является документом, закрепляющим необходимые условия для реализации коммерческой сделки:

- а) расчет цены товара;
- б) контракт;
- в) Сертификат о качестве товара.

5. Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)

- а) Миссия
- б) Начальный капитал
- в) Стратегия
- г) Подбор рабочей силы
- д) Цели

6. Когда отпадает необходимость в стратегии?

- а) как только будет написан бизнес-план
- б) как только она полностью реализована
- в) как только предприятие открылось
- г) как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события

7. Чем фактическая стратегия отличается от плановой:

- а) Различий нет;
- б) Наличием адаптированной реакции на изменение условий;
- в) Сочетанием стратегии и тактики;
- г) Фактом её принятия и реализации.

8. Стратегия - это:

- а) Детальный план деятельности;
- б) Цель деятельности организации на перспективу;
- в) Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.

9. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- а) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;
- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

10. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

- а) цели планирования;
- б) разработка этапов планирования;
- в) структура управления.

11. Тактические планы разрабатываются:

- а) на один день;
- б) на один год;
- в) на пять лет.

12. Чем отличается тактический план от операционного?

- а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
- б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
- в) операционные и тактические планы — это одно и то же;
- г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

13. Что является результатом системы стратегического планирования?

- а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
- г) определение финансового плана и плана закупок.

14. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;
- е) операционная стратегия.

15. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- б) учет внешних опасностей и возможностей;
- в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
- г) все перечисленное.

6.2 Темы рефератов

1. Оценка состояния стратегического планирования в российских муниципальных образованиях
2. Наиболее выдающиеся теоретики и практики в области долгосрочного планирования. Основные достижения
3. ГОСПЛАН как центральный орган системы народнохозяйственного планирования в СССР, его руководство
4. Опыт успешной реализации долгосрочных планов и программ развития разных периодов. План ГОЭЛРО, пятилетние планы
5. Концепция размещения производительных сил как основа регулирования территориального развития
6. Проблемы формирования современной концепции пространственного развития РФ
7. Организация планирующей деятельности в современных условиях. Основные структуры, занимающиеся планированием на разных уровнях управления.
8. Научные школы территориальной (пространственной) организации.
9. Особенности территориальной социально-экономической организации современной России.
10. Основные направления совершенствования социально-экономической организации Российской Федерации и ее регионов.
11. Закономерности и процессы развития городского расселения в России.
12. Проблемы городского расселения в России.
13. Сельское расселение в России и его проблемы.
14. Тенденции развития экономических районов в условиях реформирования экономики.
15. Север, его границы и особенности социально-экономических процессов на его территории.
16. Депрессивные регионы России и ключевые проблемы их социально-экономического развития.
17. Социально-экономическая стратегия РФ в приграничных районах страны.
18. Теоретические основы и принципы стратегического планирования развития территории
19. Типология подходов к планированию развития местных сообществ
20. Международный (российский) опыт разработки стратегических планов развития территорий
21. Современная экономическая политика городских властей
22. Разработка и мониторинг стратегического плана
23. Оценка качества стратегического планирования
24. Отличие стратегического планирования от комплексного планирования социально-экономического развития муниципальных образований
25. Траектория стратегического планирования. Порядок отбора проектов для включения в стратегии
26. Сущность и особенности анализа социально-экономического развития местного сообщества
27. Основные инструменты стратегического анализа конкурентных возможностей местного сообщества
28. Использование метода SWOT-анализа в оценке конкурентных позиций города

29. Информационная база стратегического планирования, требования к ее формированию
30. Выбор целей и направлений развития города

6.3 Вопросы для подготовки к экзамену

1. Тенденции децентрализации общественного развития. Содержание и процесс стратегических изменений в местном сообществе.
2. Факторы, определяющие потенциал местного развития.
3. Методологический подход к организации планирования развития местного сообщества, основанный на концепции “опоры на собственные силы”.
4. Причины и условия возникновения территориального стратегического планирования.
5. Типология подходов к планированию развития.
6. Отличия стратегического планирования от комплексного планирования социально-экономического развития муниципальных образований.
7. Определение содержания понятия «стратегическое планирование развития местного сообщества».
8. Местное сообщество как субъект планирующей деятельности.
9. Организационная схема планирования ЭРМС. Определение стратегии, требования к ее разработке. Ошибки планирования.
10. Практика территориального стратегического планирования в РФ.
11. Существующие типы стратегических планов с точки зрения единства процесса и содержания и их результативности.
12. Предмет и общие принципы стратегического планирования развития местного сообщества.
13. Выбор модели стратегического планирования в зависимости от фазы процесса развития местного сообщества (критерий «жизнеспособность»).
14. “Дерево целей” ЭРМС. Требования к постановке стратегических целей и задач.
15. Механизм стратегического планирования. Стратегии и проекты.
16. Типичная структура территориального стратегического плана.
17. Управление процессом стратегического планирования. Основные «линии деятельности»: координация, разработка, экспертиза, продвижение.
18. Организационные структуры стратегического планирования. Комитет, группы стратегического планирования и другие организационные формы.
19. Цели и формы организация общественного участия в процессе стратегического планирования.
20. Технология разработки стратегии экономического развития местного сообщества, содержание основных этапов.
21. Траектория стратегического планирования. Базовые, частные и специфические стратегии.
22. Критерии выбора стратегических альтернатив на основе критериев «операционное поде» и «жизнеспособность».
23. Понятие информационной базы местного сообщества, особенности ее формирования. Потребители информации: местные органы управления, домохозяйства, индивиды, предприниматели, инвесторы, государственные органы управления.
24. Способы получения информации в МО. Использование данных статистических организаций страны, области, края, независимых статистических организаций и районных отраслевых организаций.
25. Содержание информационной базы местного сообщества. Требования, предъявляемые к информации. Основные подходы к определению содержания информационной базы: логистический и прагматический.
26. Главные блоки информационной базы данных и их характеристика. “Инвентарная книга” территории.
27. Требования, предъявляемые к паспортной информации: достоверность, сопоставимость, оперативность, полнота, соответствие требованиям международных стандартов.
28. Понятие, сущность и особенности анализа социально-экономического развития местного сообщества.

29. Анализ демографических показателей: порядок и способы расчета среднегодовой численности населения, половозрастной структуры, естественного, механического движения населения, среднего возраста жителей, определение возрастных групп, на которые может делать ставки местное правительство, составление демографической таблицы и др.
30. Анализ условий рынка труда и занятости: понятия и расчет экономически активного и занятого населения, уровня безработицы, степени обеспеченности территории качественной рабочей силой.
31. Анализ экономики: оценка современной отраслевой структуры экономики. Определение структурных сдвигов. Характеристика предприятий по видам собственности и эффективности работы. Анализ развития малого бизнеса.
32. Анализ природных условий и особенностей местоположения. Возможности повышения эффективности использования природных ресурсов.
33. Оценка местоположения МСО по отношению к транспортным магистралям, крупным центрам развития, крупным рынкам труда. Влияние соседних территорий на экономическое развитие МСО.
34. Анализ услуг: методика построения и анализа шкалограммы экономической дифференциации населенных пунктов и социальной активности населения МСО. Анализ структуры услуг и уровня обеспеченности ими населения.
35. Анализ местных финансов, методика построения бюджета территории (доходов и расходов).
36. Анализ уровня жизни и доходов: расчет и анализ доходов населения (номинальных, реальных, доходов от личного подсобного хозяйства, суммарных).
37. Технология SWOT-анализа. Результаты анализа конкурентных возможностей местного сообщества (SWOT-анализ).
38. Определение точек развития («сенсорные точки»). Разработка сценариев развития.
39. Определение ценностей, миссии. Образ будущего местного сообщества.
40. Методы вовлечения стейкхолдеров и общественности в процесс стратегического планирования
41. Определение стратегических целей развития. Оценка вариантов развития.
42. Характеристика основных стратегий экономического развития местного сообщества. Порядок отбора проектов для основных стратегий.
43. Документирование стратегических планов, основные технологические формы. Требования к документированию.
44. Создание предпосылок для реализации стратегического плана: институциональные предпосылки, мониторинг, продвижение плана.
45. Мониторинг. Оценка качества стратегического планирования.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Нормативная литература

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (в ред. от 30 декабря 2008 г.) // Российская газета. 1993. 25 декабря.; Собрание законодательства РФ. 2009. № 1. Ст. 2.
2. Об общественных объединениях: Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ // Собрание законодательства РФ", 22.05.1995, N 21, ст. 1930.
3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003г. №58-ФЗ.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004г. №79-ФЗ.
5. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 года № 131 – ФЗ// Собрание законодательства РФ 2009.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. N 1662-р).
7. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации: Закон Российской Федерации» //Собрание законодательства РФ. – М., 1995, № 30
8. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития РФ)
9. О прогнозировании, индикативном планировании и программах социально-экономического развития Краснодарского края: Закон Краснодарского края от 10 июля 2001г. № 384-КЗ
10. Распоряжение главы администрации Краснодарского края от 14.06.07 № 505-р «Об организации разработки стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Краснодарского края» // Кубанские новости. 2007.№16

7.2. Основная литература

1. Стратегическое планирование развития муниципального образования / П. П. Баранов. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 93 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
2. Кузнецова И.В. Королюк Е.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – Краснодар: Краснодарский Центр научно-технической информации, 2012.
3. Веслов Н. Г. Стратегическое и маркетинговое планирование / Н. Г. Веслов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 91 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
4. Управление на местном уровне в индустриально развитых странах / М.: Весь Мир, 2010. - 418 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
5. Моисеев А. Д., Московцева Л. В., Шурупова А. С. Муниципальное управление. Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 160 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
6. Филиппов Ю. В., Авдеева Т. Т. Основы развития местного хозяйства. Учебное пособие / Ю. В. Филиппов, Т. Т. Авдеева. - М.: Логос, 2011. - 275 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
7. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. –М.: "Дашков и К". 2011, 468 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>

7.3. Дополнительная литература

1. Ансофф И.Стратегическое управление: ИНТЕРНЕТ-РЕСУРС: <HTTP://strategy.bos.ru>
2. Авдеева Т.Т. Экономическое развитие местного сообщества: методология и технология: Монография. Краснодар. 2001
3. Глазычев В.Л., Егоров М.М., Ильина Т.В. и др. Городская среда. Технология развития: Настольная книга// М., 1995
4. Комплексная оценка социально-экономического развития городов и районов Краснодарского края/<http://www.admkrai.ru>
5. Лексин В.Н. Федеративная Россия и ее региональная политика. – М.,: ИНФРА-М. 2008.

6. Лексин В.Н. Кризис российской системы расселения в контексте кардинальной трансформации территориальной организации общества//РЭЖ, 2012, № 1.
7. Лексин В.Н. Настоящее и будущее системы расселения – главная проблема России//Федерализм, 2011, № 1
8. Рой О.М., Бреусова А.Г. Стратегическое территориальное управление. Бизнес-стратегии территориальных образований: монография. – Омск. 2009.
9. Статьи и материалы по проблемам стратегического планирования см. на сервере: <http://www.citystrategy.leontief.ru>
10. Управление развитием муниципальных образований (Стратегическое планирование. Территориальное планирование):Учебное пособие для преподавателей. – М.: АНХ, 2007.
11. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России/Б.С.Жихаревич, Л.Э.Лимонов и др.- СПб, 2003
12. Митрофанова В., Чаркин С.А. Анализ и перспективы модернизации правовой базы стратегического программирования территориального развития//Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование – 2011, №1, том 4.
13. Харченко К.В. Текущее планирование как основа успешной реализации муниципальной стратегии// Государственная власть и местное самоуправление. – 2009. - №4
14. Швецов А.Н. Систематизация инструментов перспективного планирования территориального развития: настоящая необходимость и конкретные предложения. //Российский экономический журнал, 2009, № 1-2, 3-4, 5)
15. Швецов А.Н. Новая конфигурация муниципального пространства: испытание новейшим кризисом/Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование – 2011, №2, том 4
16. Швецов А.Н. Совершенствование региональной политики: Концепции и практика. М.:КРАСАНД, 2010.

7.4. Периодические издания

1. Вестник Московского университета, серия 21 «Управление (государство и общество)»
2. Вопросы государственного и муниципального управления
3. Вопросы статистики
4. Вопросы экономики
5. Городское управление
6. Государственная власть и местное самоуправление
7. Кубанские новости
8. Муниципальная власть
9. Муниципальная собственность
10. Муниципальная экономика и управление
11. Практика муниципального управления
12. Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование
13. Проблемы теории и практики управления
14. Регион: экономика и социология
15. Региональная экономика
16. Российский журнал менеджмента
17. Российский экономический журнал
18. Социальная политика и социальное партнерство
19. Социология власти
20. Социум и власть
21. Управление проектами
22. Человек. Сообщество. Управление
23. Экономист

7.5. Интернет-ресурсы

EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.	http://search.epnet.com
"EmeraldManagementExtra 111" (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.	www.emeraldinsight.com/ft
ProQuest: ABI /InformGlobal - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.	http://proquest.umi.com/login
Федеральная служба государственной статистика	http://www.gks.ru
Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю	http://www.krsdstat.ru/default.aspx
Электронно-библиотечная система «Лань»	http://e.lanbook.com
Электронно-библиотечная система Университетская библиотека онлайн»	http://www.biblioclub.ru