

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 16.06.2026 21:16:34
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегическое управление и качество жизни
(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор–составитель:

Доцент, канд. полит. наук, доцент
Антончева О. А.

Заведующий кафедрой

государственного и муниципального управления,
доктор экономических наук, доцент
Хлутков А.Д.

Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол от 26 марта 2026 г. № 3.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2	Определяет способы управления проектом с учетом последовательности и этапов его жизненного цикла	УК-2.2. 3-1. Знает основные приемы и методы нахождения организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях; теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях УК-2.2. 3-2. Знает современную законодательную базу управления стратегическим развитием территории муниципального образования; современные информационные технологии и программные продукты, используемые в управлении стратегическим и территориальным развитием муниципального образования, их характеристики, область применения и особенности; назначение и состав

					<p>организационно-методического обеспечения управления стратегическим и территориальным развитием муниципального образования; назначение и условия применения основных методов обеспечения информационной безопасности УК-2.2. У-1. Умеет находить и принимать организационные и управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях; на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях УК-2.2. У-3. Умеет разрабатывать план мероприятий проекта, предусматривать проблемные ситуации и риски, контролировать этапы</p>
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объём дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часа, 162 астрономических часа.

Очная форма обучения

На контактную работу обучающихся с преподавателем выделено 53 часа. Из них лекции – 14 часов, практические занятия – 28 часов, Каттэк – 9 часов, консультация к экзамену – 2 часа.

На самостоятельную работу – 145 часов.

Заочная форма обучения

На контактную работу обучающихся с преподавателем выделено 22 часа. Из них лекции – 4 часа, практические занятия – 16 часов, консультация к экзамену – 2 часа.

На самостоятельную работу – 185 часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных

образовательных технологий (далее – ДОТ)

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» относится к блоку обязательных дисциплин вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) "Стратегическое управление и качество жизни", изучается студентами в третьем семестре (очная форма обучения), на 2-м курсе (заочная форма обучения).

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации

Б1.В.04 Организация стратегического управления в субъектах и крупных городах Российской Федерации

Б1.В.ДЭ.01.01 Управление инновациями в государственном и муниципальном секторе

Б1.В.ДЭ.01.02 Современные проблемы менеджмента качества

Б1.В.ДЭ.02.01 Управление эффективностью деятельности органов государственного и муниципального управления

Б1.В.ДЭ.02.02 Разработка кадровой стратегии органа публичной власти.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВС ЕГ О	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Очная форма обучения														
Тема 1	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	26	2			4							20	Д-П
Тема 2	Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	26	2			4							20	Д-П

Тема 3	Основы стратегического управления.	29	2			4						23	Д-П
Тема 4	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	27	2			4						21	Д-П
Тема 5	Формулирование стратегии и стратегические действия.	27	2			4						21	Д-П, ПЗ
Тема 6	Проектное управление в государственном секторе.	26	2			4						20	Д-П
Тема 7	Управление проектами в Российской Федерации.	26	2			4						20	Д-П
Промежуточная аттестация													экзамен
Итого		216	14			28			2	9		18	145

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час			Форма текущего контроля
		ВС ЕГ	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	Самостоятельная работа	

		О	Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)						успеваемости, промежуточной аттестации		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	30	1		2								27	Д-П	
Тема 2	Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	29	1		2								26	Д-П	
Тема 3	Основы стратегического управления.	29	1		2								26	Д-П	
Тема 4	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	28			2								26	Д-П	

Тема 5	Формулирование стратегии и стратегические действия.	33	1			4							28	Д-П, ПЗ
Тема 6	Проектное управление в государственном секторе.	28				2							26	Д-П
Тема 7	Управление проектами в Российской Федерации.	28				2							26	Д-П
Промежуточная аттестация														экзамен
Итого		216	4			16			2	9			185	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях),

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Д-П – доклад-презентацией.

Пр – практическое задание

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Адаптация бизнес - теорий стратегического управления в государственном секторе. УК-2.2.

Бизнес термины в контексте государственного управления. Определение хорошей и плохой стратегии по Румельту. Модель VUCA. Стратегическое планирование и управление в государственном секторе. Типичные ошибки стратегического планирования по Минцбергу. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу. 10 принципов стратегии по Хамелю. Различия стратегических и операционных задач по Брайсону. «Убийцы» реализации стратегии по Биеру и Айзенштату. Характеристики частного и государственного сектора в контексте стратегического управления: ценность и конкуренция, базовые процессы в государственном и частном секторах, различия между государственным и частным секторами, связанные с внешней средой, целями организации, внутренними характеристиками и работой сотрудников. Бюрократическая и гибкая организационная парадигма. Стратегические пути по Абелю, сети и иерархии.

Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность. УК-2.2.

Стратегическое выравнивание. Согласование основной стратегии организации, внешней среды и внутренней структуры. Две системы оценки работы государственного органа: ориентированный на результат и ориентированный на последствия. Четыре типа оценки результатов работы государственных учреждений в зависимости от специфичности и входных барьеров. Эффективное институциональное взаимодействие между руководителем и исполнителем. Производственный процесс в государственном секторе, вертикальные и горизонтальные процессы, гибридные процессы и организация работы.

Тема 3. Основы стратегического управления. УК-2.2.

Процесс стратегического управления. Стратегическая конкурентоспособность, конкурентные преимущества. Конкурентная среда. Гиперконкуренция. Глобальная экономика. Воздействие глобализации и технологических изменений. Диффузия технологий. Подрывные инновации. Информационная эра. Видение и миссия организации. Три типа стейкхолдеров организации. Работа стратегического лидера. Процесс стратегического управления. Модель организации отрасли и ресурсная модель, как модели, объясняющие прибыль выше средней.

Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления. УК-2.2.

Четыре составляющие анализа внешней среды. Семь сегментов внешней среды: демографический, экономический, политический, социокультурный, технологический, глобальный, сегмент устойчивой

окружающей среды. Пять сил конкуренции. Входные барьеры. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке. Стратегические группы и их влияние на организацию. Анализ конкурентов.

Контекст и компоненты внутреннего анализа организации. Ресурсы, материальные и нематериальные ресурсы, возможности, ключевые компетенции и конкурентные преимущества организации. Четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества. Создание ценности. Неопределенность, сложность и внутриорганизационные конфликты как условия, влияющие на управленческие решения. Анализ цепочки добавленной стоимости. Аутсорсинг.

Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия. **УК-2.2.**

Стратегия бизнес уровня. Эффективное управление отношениями с потребителями. Определение потребителей, определение потребностей потребителей, определение ключевых компетенций для удовлетворения потребностей потребителей. Четыре базы сегментирования: демографическая, психологическая, географическая и поведенческая; актуальность четырех баз сегментирования в государственном секторе. Определение стратегии бизнес уровня. Пять стратегий бизнес-уровня: стратегии дифференциации и лидерства по издержкам. Конкуренция и конкурентная динамика. Анализ конкурентов, драйверы конкурентного поведения.

Стратегии слияния и поглощения, их причины: рост рыночной силы, преодоление входных барьеров, стоимость разработки нового продукта, диверсификация, развитие новых возможностей. Стратегия реструктурирования. Проблемы при слиянии и поглощении. Международная стратегия. Идентификация международных возможностей. Причины и преимущества международной стратегии, риски международной стратегии. Стратегические альянсы. Причины формирования альянсов, стратегии кооперирования. Государственно-частные партнерства.

Тема 6. Проектное управление в государственном секторе **УК-2.2.**

Отличительные характеристики государственного сектора. Механизмы пересекающегося контроля. Короткий горизонт планирования, сложная среда, пересекающиеся механизмы предоставления услуг. Управление проектами в государственном секторе: основные вызовы. Новые инструменты для управленцев в государственном секторе. Причины неудач в управлении государственными проектами. Ценность проектного управления для государственного учреждения. Недостатки проектного управления. Критические факторы успеха для государственных проектов. Группирование проектов, разделение проектов на компоненты, пять групп проектного процесса (инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение). Девять областей знаний в проектном

управлении (интегрирование, масштаб, время, стоимость, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски, закупки). Навыки менеджера проекта в государственном секторе. Разработка плана проекта. Реализация проекта. Сопоставление работы и плана и управление изменениями. Окончание проекта.

Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации. УК-2.2.

Требования к управлению проектами ГОСТ 54869—2011. Процессы и инструменты проектного управления. Модель проектно-ориентированной системы управления. Стратегическое и тактическое управление. Управление проектами. Управление мотивацией. Обучение. Организационная поддержка. Технологическая поддержка. Порядок внедрения проектного управления.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.06 Стратегическое управление проектами в государственном администрировании входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Доклад с презентацией, практическое задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1. Адаптация бизнес-теорий стратегического управления в государственном секторе.

Темы для докладов с презентацией:

1. Специфика применения бизнес-терминов в контексте государственного управления: границы допустимости и риски искажения смысла.

2. Характеристики хорошей и плохой стратегии по Румельту и их проекция на деятельность государственных органов.
3. Модель VUCA как инструмент анализа неопределенности среды в государственном администрировании.
4. Типичные ошибки стратегического планирования по Минцбергу и способы их предотвращения в государственном секторе.
5. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу: распределение функций между руководителями и аналитиками в органах власти.
6. Сравнительный анализ характеристик частного и государственного сектора: ценность, конкуренция, базовые процессы и внешняя среда.
7. Бюрократическая и гибкая организационная парадигмы: выбор оптимальной модели для стратегического управления в государстве.

Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.

Темы для докладов с презентацией:

1. Стратегическое выравнивание как механизм согласования основной стратегии, внешней среды и внутренней структуры госоргана.
2. Сравнительный анализ двух систем оценки работы государственного органа: ориентированной на результат и ориентированной на последствия.
3. Четыре типа оценки результатов работы государственных учреждений в зависимости от специфичности деятельности и входных барьеров.
4. Эффективное институциональное взаимодействие между руководителем и исполнителем в системе стратегического управления.
5. Особенности производственного процесса в государственном секторе: вертикальные, горизонтальные и гибридные процессы.
6. Организация работы в государственном учреждении как фактор достижения стратегической эффективности.
7. Критерии эффективности стратегического управления в государственном секторе: от затрат к общественно значимым последствиям.

Тема 3. Основы стратегического управления.

Темы для докладов с презентацией:

1. Процесс стратегического управления как циклическая последовательность анализа, формулирования и реализации стратегии.
2. Стратегическая конкурентоспособность и конкурентные преимущества в контексте государственного администрирования.

3. Влияние глобализации, технологических изменений и диффузии технологий на стратегическое управление в государственном секторе.
 4. Подрывные инновации и их роль в трансформации государственных услуг и управленческих процессов.
 5. Видение и миссия организации как базовые элементы стратегического целеполагания в государственном учреждении.
 6. Три типа стейкхолдеров организации и механизмы учета их интересов при разработке государственной стратегии.
- Модель организации отрасли и ресурсная модель как альтернативные подходы к объяснению прибыли выше средней (адаптация для государственного сектора).

Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.

Темы для докладов с презентацией:

1. Четыре составляющие анализа внешней среды и их применение в стратегическом управлении государственными проектами.
2. Анализ семи сегментов внешней среды (демографический, экономический, политический, социокультурный, технологический, глобальный, устойчивой окружающей среды) для органов власти.
3. Модель пяти сил конкуренции Портера и её адаптация для анализа конкурентной среды в государственном управлении.
4. Входные барьеры и факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке государственных и квазигосударственных услуг.
5. Стратегические группы и анализ конкурентов: инструменты для повышения эффективности государственной организации.
6. Ресурсы (материальные и нематериальные), возможности, ключевые компетенции и четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества.
7. Анализ цепочки добавленной стоимости и аутсорсинг в государственном секторе: границы применения и риски.

Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.

Темы для докладов с презентацией:

1. Стратегия бизнес-уровня в государственном секторе: эффективное управление отношениями с потребителями (получателями услуг).
2. Определение потребителей, их потребностей и ключевых компетенций для их удовлетворения в системе государственного администрирования.
3. Четыре базы сегментирования (демографическая, психологическая, географическая, поведенческая) и их актуальность для государственного сектора.

4. Пять стратегий бизнес-уровня (включая стратегии дифференциации и лидерства по издержкам) в контексте государственных проектов.
5. Анализ конкурентов и драйверы конкурентного поведения в условиях ограниченных бюджетных ресурсов.
6. Стратегии слияния и поглощения, реструктурирования в государственном секторе: причины, проблемы и примеры.
7. Государственно-частные партнерства и стратегические альянсы как формы кооперирования в реализации стратегических проектов.

Практическое задание для коллективной работы

Задание для коллективной работы в мини-командах «Разработка проекта»

1. Группа разбивается на команды по 3-4 человека. Староста группы присваивает каждой команде порядковый номер.
2. Определите социальную проблему, которую вы хотите решить (например, улучшение качества образования, доступ к медицинским услугам, поддержка молодежи и т.д.). Проведите анализ текущей ситуации: причины проблемы, её масштабы, предполагаемые последствия. Опишите целевую аудиторию проекта. Сформулируйте тему/название вашего проекта.
3. Проекты должны носить социальный, социально-экономический, социокультурный и т.д. характер, предусматривать государственно-частное партнёрство, могут быть инвестиционными. Но это не должны быть в чистом виде бизнес-проекты и не должны быть проекты уровня конкретного предприятия/учреждения/хозяйствующего субъекта.
4. Сформулировать цель, задачи, показатели (не более 5-ти), результаты проекта (не более 7-и), определите ключевые показатели эффективности (KPI), период проекта.
5. Опишите методы и подходы, которые вы планируете использовать для решения поставленных задач (например, образовательные программы, информационные кампании, создание инфраструктуры и т.д.).
6. Разработайте план реализации проекта. Определить специальные, обеспечивающие и дополнительные контрольные точки для проекта (не более 20-ти).
7. Идентифицируйте потенциальные риски (не более 5-ти), связанные с реализацией проекта. Расположите риски по уровню/силе их влияния на проект. Предложите варианты управления каждым риском (меры по их минимизации).
8. Оформите вашу работу в представленном преподавателем шаблоне.
9. Составить краткую пояснительную записку (до 8-ми стр.).
10. Представьте результаты вашей командной работы.
11. Структура работы: - краткая пояснительная записка; - страницы с заполненным шаблоном (предоставляется преподавателем во время методической установки для выполнения задания).

Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.

Темы для докладов с презентацией:

1. Отличительные характеристики государственного сектора, влияющие на проектное управление: механизмы пересекающегося контроля и короткий горизонт планирования.
2. Основные вызовы и причины неудач в управлении государственными проектами.
3. Ценность проектного управления для государственного учреждения и его недостатки в условиях бюрократической среды.
4. Критические факторы успеха для государственных проектов и методы группирования проектов.
5. Пять групп проектного процесса (инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение) в государственном администрировании.
6. Девять областей знаний в проектном управлении (интегрирование, масштаб, время, стоимость, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски, закупки) применительно к госпроектам.
7. Навыки менеджера проекта в государственном секторе и разработка плана проекта: сопоставление работы и плана, управление изменениями и завершение проекта.

Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.

Темы для докладов с презентацией:

1. Требования ГОСТ 54869—2011 к управлению проектами и их практическая реализация в органах государственной власти РФ.
2. Процессы и инструменты проектного управления: адаптация национального стандарта к специфике государственного администрирования.
3. Модель проектно-ориентированной системы управления как альтернатива функциональной структуре в госорганах.
4. Разграничение стратегического и тактического управления в рамках внедрения проектного подхода в РФ.
5. Управление мотивацией и обучение персонала как ключевые условия успешного внедрения проектного управления в государственных структурах.
6. Организационная и технологическая поддержка проектного управления: создание проектных офисов и цифровизация процессов.
7. Порядок внедрения проектного управления в государственном учреждении: этапы, типичные барьеры и пути их преодоления.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1-7

Доклад с презентацией

КТ – 2.

Тема 5

Практическое задание для коллективной работы

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. *Критерии оценивания доклада с презентацией:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Соблюдение регламента выступления	0-20	Придерживается регламента выступления; излагает все основные положения заявленной темы в отведенное время

Достоверность и актуальность информации	0-20	Представленная информация подтверждена ссылками на источники; использует более трех источников вышедших в последние пять лет
Подача материала	0-20	Детальное, последовательное изложение материала с конкретными примерами; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка; есть презентация, содержащая основные тезисы доклада
Владение материалом	0-20	Материал соответствует заявленной теме; обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные.
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями доклада, аргументы подтверждают выводы
Итого максимально:	100	

2. *Критерии оценивания практического задания для коллективной работы*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание, структура работы	61-70	<ul style="list-style-type: none"> - верно определена социальная проблема, проведён анализ причин, масштабов и последствий; чётко описана целевая аудитория; - сформулированы тема, цель, задачи, не более 5 показателей, не более 7 результатов, определены KPI и период проекта; - описаны методы и подходы (образовательные программы, инфраструктура, информкампании и др.); - разработан план реализации с контрольными точками (не более 20); - идентифицированы не более 5 рисков, ранжированы по силе влияния, предложены меры минимизации; - работа оформлена в шаблоне, пояснительная записка — до 8 стр.; - чёткость, аргументированность, командная работа прослеживается.
	30-60	логика изложения в целом соблюдена, но есть «логические пустоты» или разрывы; присутствует поверхностное

		описание проблемы или методов; отдельные обязательные элементы отсутствуют или раскрыты не полностью; план реализации или риски описаны схематично; пояснительная записка превышает объём или слабо связана с шаблоном.
	0-29	понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе; структура работы не соблюдена; цель, задачи, показатели, результаты отсутствуют или сформулированы некорректно; риски и контрольные точки не определены; пояснительная записка отсутствует или не соответствует заданию; командная работа не видна, презентация некачественная.
Достоверность и актуальность информации	20-30	Представленная информация подтверждена ссылками на источники
	0-19	Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1 Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в устной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с теоретическими вопросами. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записи заданий и подготовки к ответу, затем приступает к подготовке.

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой

дисциплины и справочной литературой.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Специфика применения бизнес-терминов в контексте государственного управления: границы допустимости и риски искажения смысла.
2. Характеристики хорошей и плохой стратегии по Р. Румельту и их проекция на деятельность государственных органов.
3. Модель VUCA как инструмент анализа неопределенности среды в государственном администрировании.
4. Типичные ошибки стратегического планирования по Г. Минцбергу и способы их предотвращения в государственном секторе.
5. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу и распределение функций между руководителями и аналитиками в органах власти.
6. Десять принципов стратегии по Г. Хамелю и их применимость в государственном управлении.
7. Различия стратегических и операционных задач по Брайсону в контексте государственного администрирования.
8. «Убийцы» реализации стратегии по М. Биеру и Р. Айзенштату: причины провалов стратегических инициатив в госсекторе.
9. Сравнительный анализ характеристик частного и государственного секторов: ценность, конкуренция, базовые процессы и внешняя среда.
10. Бюрократическая и гибкая организационная парадигмы и выбор оптимальной модели для стратегического управления в государстве.
11. Стратегические пути по Абелю, сети и иерархии как способы координации в государственном секторе.
12. Стратегическое выравнивание как механизм согласования основной стратегии, внешней среды и внутренней структуры государственного органа.
13. Сравнительный анализ двух систем оценки работы государственного органа: ориентированной на результат и ориентированной на последствия.
14. Четыре типа оценки результатов работы государственных учреждений в зависимости от специфичности деятельности и входных барьеров.
15. Эффективное институциональное взаимодействие между руководителем и исполнителем в системе стратегического управления.
16. Особенности производственного процесса в государственном секторе: вертикальные, горизонтальные и гибридные процессы.
17. Организация работы в государственном учреждении как фактор

достижения стратегической эффективности.

18. Процесс стратегического управления как циклическая последовательность анализа, формулирования и реализации стратегии.

19. Стратегическая конкурентоспособность и конкурентные преимущества в контексте государственного администрирования.

20. Конкурентная среда и гиперконкуренция: адаптация понятий для государственного сектора.

21. Влияние глобализации и технологических изменений на стратегическое управление в государственном секторе.

22. Диффузия технологий и подрывные инновации как факторы трансформации государственных услуг.

23. Информационная эра и её вызовы для стратегического управления в государственном администрировании.

24. Видение и миссия организации как базовые элементы стратегического целеполагания в государственном учреждении.

25. Три типа стейкхолдеров организации и механизмы учета их интересов при разработке государственной стратегии.

26. Модель организации отрасли и ресурсная модель как альтернативные подходы к обоснованию эффективности организации.

27. Четыре составляющие анализа внешней среды и их применение в стратегическом управлении государственными проектами.

28. Анализ семи сегментов внешней среды (демографический, экономический, политический, социокультурный, технологический, глобальный, устойчивой окружающей среды) для органов власти.

29. Модель пяти сил конкуренции Портера и её адаптация для анализа конкурентной среды в государственном управлении.

30. Входные барьеры и факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке государственных и квазигосударственных услуг.

31. Стратегические группы и анализ конкурентов как инструменты повышения эффективности государственной организации.

32. Контекст и компоненты внутреннего анализа организации: ресурсы, возможности, ключевые компетенции.

33. Материальные и нематериальные ресурсы государственной организации и их роль в достижении стратегических целей.

34. Четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества и их применимость к государственному сектору.

35. Создание ценности в государственном администрировании: от затрат к общественным результатам.

36. Неопределенность, сложность и внутриорганизационные конфликты как условия, влияющие на управленческие решения.

37. Анализ цепочки добавленной стоимости и аутсорсинг в государственном секторе: границы применения и риски.

38. Стратегия бизнес-уровня в государственном секторе и эффективное управление отношениями с получателями услуг.

39. Определение потребителей, их потребностей и ключевых компетенций для их удовлетворения в системе государственного администрирования.

40. Четыре базы сегментирования (демографическая, психологическая, географическая, поведенческая) и их актуальность для государственного сектора.

41. Пять стратегий бизнес-уровня (включая стратегии дифференциации и лидерства по издержкам) в контексте государственных проектов.

42. Конкуренция и конкурентная динамика в государственном секторе при ограниченных бюджетных ресурсах.

43. Анализ конкурентов и драйверы конкурентного поведения органов власти и подведомственных организаций.

44. Стратегии слияния и поглощения в государственном секторе: причины (рост рыночной силы, преодоление барьеров, диверсификация) и проблемы реализации.

45. Стратегия реструктурирования как инструмент повышения эффективности государственной организации.

46. Международная стратегия в государственном управлении: идентификация возможностей, причины, преимущества и риски.

47. Государственно-частные партнерства и стратегические альянсы как формы кооперирования при реализации стратегических проектов.

48. Отличительные характеристики государственного сектора, влияющие на проектное управление: механизмы пересекающегося контроля и короткий горизонт планирования.

49. Управление проектами в государственном секторе: основные вызовы и новые инструменты для управленцев.

50. Причины неудач в управлении государственными проектами и ценность проектного управления для государственного учреждения.

51. Недостатки проектного управления и критические факторы успеха для государственных проектов.

52. Группирование проектов, разделение проектов на компоненты и пять групп проектного процесса (инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение).

53. Девять областей знаний в проектном управлении (интегрирование, масштаб, время, стоимость, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски, закупки) применительно к государственным проектам.

54. Навыки менеджера проекта в государственном секторе и разработка плана проекта.

55. Сопоставление работы и плана, управление изменениями и окончание проекта в государственном администрировании.

56. Требования ГОСТ 54869—2011 к управлению проектами и их практическая реализация в органах государственной власти РФ.

57. Процессы и инструменты проектного управления, модель проектно-ориентированной системы управления в российских госорганах.

58. Стратегическое и тактическое управление, управление мотивацией и обучение персонала при внедрении проектного подхода в РФ.

59. Организационная и технологическая поддержка проектного управления в государственных структурах России.

60. Порядок внедрения проектного управления в государственном учреждении: этапы, типичные барьеры и пути их преодоления.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ																
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Кто из авторов выделяет признаки хорошей и плохой стратегии, применимые в том числе к государственному сектору? а) Минцберг б) Румельт в) Хамель г) Брайсон д) Биер и Айзенштат 2. Какая система оценки работы государственного органа ориентирована на конечные изменения в благосостоянии граждан, а не на выполнение планов? а) Ориентированная на результат б) Ориентированная на последствия в) Ориентированная на затраты г) Ориентированная на процесс д) Ориентированная на активность																
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	1. Установите соответствие между автором и его вкладом в теорию стратегирования. <table border="1" data-bbox="890 1285 1479 1599"> <tr> <td>1. 10 принципов стратегии</td> <td>А) Минцберг</td> </tr> <tr> <td>2. Различия стратегических и операционных задач</td> <td>Б) Хамель</td> </tr> <tr> <td>3. Четыре роли в стратегировании</td> <td>В) Брайсон</td> </tr> <tr> <td>4. «Убийцы» реализации стратегии</td> <td>Г) Биер и Айзенштат</td> </tr> </table> 2. У установите соответствие между фазой проектного процесса и основной задачей <table border="1" data-bbox="890 1659 1479 2060"> <tr> <td>1. Разработка расписания проекта</td> <td>А) Инициирование</td> </tr> <tr> <td>2. Исполнение работ по контрактам</td> <td>Б) Планирование</td> </tr> <tr> <td>3. Сравнение фактических показателей с плановыми</td> <td>В) Реализация</td> </tr> <tr> <td>4. Получение разрешения на старт</td> <td>Г) Мониторинг и контроль</td> </tr> </table>	1. 10 принципов стратегии	А) Минцберг	2. Различия стратегических и операционных задач	Б) Хамель	3. Четыре роли в стратегировании	В) Брайсон	4. «Убийцы» реализации стратегии	Г) Биер и Айзенштат	1. Разработка расписания проекта	А) Инициирование	2. Исполнение работ по контрактам	Б) Планирование	3. Сравнение фактических показателей с плановыми	В) Реализация	4. Получение разрешения на старт	Г) Мониторинг и контроль
1. 10 принципов стратегии	А) Минцберг																	
2. Различия стратегических и операционных задач	Б) Хамель																	
3. Четыре роли в стратегировании	В) Брайсон																	
4. «Убийцы» реализации стратегии	Г) Биер и Айзенштат																	
1. Разработка расписания проекта	А) Инициирование																	
2. Исполнение работ по контрактам	Б) Планирование																	
3. Сравнение фактических показателей с плановыми	В) Реализация																	
4. Получение разрешения на старт	Г) Мониторинг и контроль																	

<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Какие две характеристики относятся к модели VUCA? 1. Ориентированная на результат 2. Ориентированная на последствия 3. Ориентированная на затраты 4. Ориентированная на процесс 5. Ориентированная на активность</p> <p>2. Какие две области знаний проектного управления наиболее критичны для государственного сектора в условиях бюджетных ограничений? 1. Управление стоимостью 2. Управление закупками 3. Управление коммуникациями 4. Управление рисками 5. Управление качеством</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Установите правильную последовательность этапов стратегического планирования в государственном секторе по Брайсону (без учета итераций): 1. Разработка стратегии 2. Оценка внешней и внутренней среды 3. Реализация стратегии 4. Формулирование миссии и видения 5. Мониторинг и корректировка</p> <p>2. Установите правильную последовательность стадий управления государственным проектом согласно РМВОК: • А. Реализация • Б. Мониторинг и контроль • В. Планирование • Г. Завершение • Д. Инициирование</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. Какая стратегия бизнес-уровня предпочтительнее для государственного учреждения, сталкивающегося с появлением частных альтернатив (например, платные школы)? 1. Лидерство по издержкам (снизить стоимость услуги) 2. Дифференциация (повысить уникальное качество услуги) 3. Уход с рынка 4. Полный запрет частных альтернатив 5. Слияние с частниками</p> <p>2. Что является наиболее частым барьером при внедрении проектного управления в российских органах власти? 1. Отсутствие программного обеспечения 2. Конфликт проектной и функциональной структур (двойное подчинение) 3. Низкая зарплата руководителей проектов 4. Отсутствие нормативной базы</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи записать решение и ответ</p>	<p>1. Опишите, как модель VUCA может быть применена для анализа вызовов при реализации государственной программы цифровой трансформации региона. Укажите не менее трех примеров применительно к разным компонентам VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)</p> <p>2. Объясните, почему анализ конкурентов важен даже для государственного органа, являющегося естественным монополистом (например,</p>

		государственная почта vs частные курьерские службы). Назовите не менее трех драйверов конкурентного поведения в государственном секторе и приведите конкретные примеры.
--	--	---

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса.</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

7 Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с

преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 7 рабочей программы;

2. изучение учебной литературы;

3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

Рекомендации по подготовке оценочных средств.

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

8 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Артяков, Владимир Владимирович. Основы управления проектами государственно-частного партнерства: учебник / В. В. Артяков, А. А. Чурсин. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 192 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=366546>
2. Борщевский, Георгий Александрович. Управление государственными программами и проектами: практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. - Москва: Юрайт, 2023. - 363 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-520330>
3. Государственное стратегическое управление : монография / Ю. П. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова [и др.] ; под общ. ред. Ю. П. Кузнецова. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2021. - 320 с. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/products/379950>
4. Кадырова, Гульназ Маннуровна. Стратегическое управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. - Москва : Юрайт, 2022. - 259 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/strategicheskoe-upravlenie-v-organah-vlasti-497785>
5. Стегний, Василий Николаевич. Прогнозирование и проектирование: учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. - Москва: Юрайт, 2024. - 210 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/prognozirovanie-i-planirovanie-543962>
6. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / [С. Е. Прокофьев, Г. М. Кадырова, О. В. Панина и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Юрайт, 2025. -

250 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/strategicheskoe-upravlenie-v-gosudarstvennoy-i-municipalnoy-sfere-571292>

7. Стратегическое управление как основа национальной безопасности России / [Е. Р. Безсмертная, И. И. Беляев, О. Ю. Болдырев и др.]; под общей редакцией С. Н. Сильвестрова. - Москва : КноРус, 2026. - 386 с. - Текст: электронный. - URL: <https://book.ru/books/962015>
8. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.]; под редакцией В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. - 3-е издание, пересмотренное и дополненное. - Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2024. - 816 с.: ил., табл. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/396141>

8.2. Дополнительная литература

1. Girishankar, N., Strategic management for government agencies. An institutional approach for developing and transition economies/ N. Girishankar, M. De Silva, // The World Bank Discussion Paper No. 386. – 1998 – 63 p.
2. Hill C. Strategic Management: An Integrated Approach/ C. Hill . G. Jones –Boston: John Wiley & Sons Ltd – 2009 – 557 p.
3. Hitt, A.M., Strategic Management. Competition and Globalization/ A.M. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson – Boston: Cengage Learning, 2016 - 442 p.
4. Naderi, E. The Importance of Government Strategic Management/E. Naderi// Advanced Research in Economic and Management Sciences – 2013 - Vol. 10 - P. 239-245.
5. North, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Cambridge University Press/ D. North, – 1990 – 164 p.
6. Rothaermel F.T. Strategic Management: Concepts & Cases/ F.T. Rothaermel – New York: McGraw-Hill Education – 2012 – 576 p.
7. Wauters, B. Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges?/ B. Wauters// Report to the European Commission’s Public Administration and Governance network – 2017 – 118 p.
8. Wirick, D.W., Public sector project management. Meeting the challenges and achieving results/ D.W. Wirick // Hoboken: John Wiley and Sons, - 2009 – 282 p.
9. Минцберг Г., Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. - Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", - 2001 - 688 с.
10. Портер, М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил [Электронный ресурс] / Портер М. // Harvard Business Review: Россия – 2008 – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a9333>.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Электронный ресурс. – Режим доступа: КонсультантПлюс. 1.
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
3. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».
4. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».
5. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
6. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
7. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
8. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

8.4 Интернет-ресурсы

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

8.5 Иные источники

1. www.pmmagazine.ru - «Управление проектами» информационно-аналитический журнал
- www.pmacademy.ru - Академия управления проектами.
- www.sovnet.ru - Сайт Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ.
- www.bizeducation.ru - Управление проектами. Бизнес-образование online.
- www.pmpofy.ru - Сайт «Профессионал управления проектами».
- www.pmtoday.ru - Управление проектами сегодня
- www.microsoftproject.ru – Использование на практике MicrosoftProject
- www.pmi.org - Project Management Institute

<https://pm.center/> - Центр проектного менеджмента

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.