

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 13:16:35
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.04.02 «Стратегическое мышление»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Стратегическое управление и качество жизни

(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор-разработчик:

Кандидат политических наук,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Дзгоева Д.Т.

Заведующий кафедрой

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

РПД Б1.В.ДЭ.04.02 «Стратегическое мышление» 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.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
6. Методические материалы для освоения дисциплины	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	19
7.1.Основная литература.....	19
7.2.Дополнительная литература.....	19
7.3.Нормативные правовые документы или иная правовая информация.....	20
7.4.Интернет-ресурсы.....	20
7.5.Иные источники.....	20
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	20

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

**1.1. Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 «Стратегическое мышление»
обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетен ции	Наименован ие Компетенции	Код индикатора достижения компетенци й	Наименование индикатора достижения компетенций	Образователь ный результат
	УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1.	Анализирует проблемную ситуацию на основе системного подхода	УК-1.1. 3-1. Знает особенности, сущность и содержание государственного и муниципального управления; современную практику механизмов государственного управления в Российской Федерации и зарубежных странах УК-1.1. 3-2. Знает виды стратегического мышления; подходы к систематизации и затрат рабочего времени и содержания управленческого труда; теории социального проектирования, инновационного подхода, теории организации и возможности

					кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях УК-1.1. 3-3. Знает основные информационно-аналитические технологии и средства бизнес-аналитики УК-1.1. 3-4. Знает основные понятия и методы теории анализа данных, интеллектуальной обработки данных УК-1.1. 3-5. Знает общенаучные и специально научные методы научного познания; особенности системного подхода к изучению проблемы УК-1.1. У-1. Умеет анализировать механизмы государственного и муниципального управления
--	--	--	--	--	--

					УК-1.1. У-2. Умеет структурировать проблемное пространство, обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, на практике реализовывать нестандартные подходы к реализации инновационных идей УК-1.1. У-3. Умеет использовать методы системного анализа в постановке и решении проблем управления УК-1.1. У-4. Умеет использовать современные информационно-аналитические технологии и средства бизнес-аналитики для получения, передачи, хранения и обработки информации, решения задач управления
--	--	--	--	--	---

					УК-1.1. У-5. Умеет проводить аналитическую работу и строить на ее основе управленческие решения
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

Очная форма обучения

6,00 з.е., 216 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 57 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 12 ак. час на лекции и 30 ак. час на практические занятия. 141 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Заочная форма обучения

6,00 з.е., 216 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 18 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак. час на лекции и 12 ак. час на практические занятия. 189 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.ДЭ.04.02 «Стратегическое мышление» относится к блоку дисциплин элективной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) "Стратегическое управление и качество жизни" и изучается студентами в 3 и 4 семестре 2 курса (очная форма), в 2 семестре (заочная форма).

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления

Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления

Б1.В.01 Информационные ресурсы в стратегическом и оперативном управлении

Б1.В.02 История и методология стратегирования

Б1.В.03 Методы и инструменты государственного стратегического управления

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

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	В С Е Г 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	Ка ттэ к	Конт роль	СРк р	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегическое мышление: философские парадигмы	42	2			6								34	УО, Д-П
Тема 2	Формирование стратегического мышления	42	2			6								34	УО
Тема 3	Природа и основы стратегического мышления в публичном управлении	44	4			8								34	Д-П(дис)
Тема 4	Стратегический анализ в публичном	55	4			10								39	Д-П(дис), Т, кейс

	управлении														
Промежуточная аттестация															зачет, экзамен
Итого		216	4			12			2	13			18	141	

Заочная форма обучения

№ 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 лекционно го типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Ка ттэ к	Кон тро ль	СРк р	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегическое мышление: философские парадигмы	54	2			6								46	УО, Д-П
Тема 2	Формирование стратегического мышления	54	2			6								46	УО
Тема 3	Природа и основы стратегического мышления в публичном управлении	58	4			8								46	Д-П(дис)
Тема 4	Стратегический анализ в публичном управлении	66	4			10								51	Д-П(дис), Т
Промежуточная аттестация															экзамен

Итого	216	12			30			2	13			18	189	
-------	-----	----	--	--	----	--	--	---	----	--	--	----	-----	--

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.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегическое мышление: философские парадигмы. УК-1.1

Мышление как высшая форма активного отражения объективной реальности, целенаправленное, опосредствованное и обобщённое познание субъектом существенных связей и отношений предметов и явлений, созидание новых идей, прогнозирование событий и действий.

Представление о мышлении в античности (Парменид, Платон, Аристотель). Трактровка сущности мышления в философских системах эмпиризма (Ф.Бекон, Дж.Локк) и рационализма (Р.Декарт, Б.Спиноза). Аналитическое и синтетическое мышление в философии И.Канта. Представление о сущности мышления в позитивистских теориях. Феноменологическая парадигма: мышление как созерцание идеальных сущностей. Экзистенциализм о невозможности рационального постижения объективного мира.

Основные операции мышления: анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, конкретизация, абстрагирование. Виды мышления: интуиция, медитация, рефлексия. Три стиля мышления: механическое системное, интуитивное, стратегическое (К.Омае).

Сущность стратегического мышления.

Тема 2. Формирование стратегического мышления. УК-1.1

Формирование стратегического мышления как непрерывный, целенаправленный и рефлексивный процесс развития когнитивных способностей субъекта управления, направленный на преодоление инерции мышления и переход от реактивного оперативного реагирования к проактивному системному видению.

Эволюция подходов к развитию управленческого интеллекта: теория экспериментального обучения (Д. Колб), концепция обучения с двойной петлей обратной связи (К. Арджирис, Д. Шён).

Роль когнитивной психологии и нейрофизиологии в понимании механизмов принятия решений: преодоление когнитивных искажений, управление дихотомией «Система 1» (быстрое, интуитивное) и «Система 2» (медленное, аналитическое) по Д. Канеману.

Влияние организационной среды на развитие стратегического видения: принципы «обучающейся организации» (П. Сенге).

Инструменты и методы развития: построение и деконструкция ментальных моделей, когнитивный рефрейминг, развитие метапознания (metacognition), практика стратегической рефлексии и наставничества. Уровни зрелости стратегического мышления: от функционально-тактического к интегративно-стратегическому. Сущность формирования стратегической компетентности и лидерского потенциала руководителя.

Тема 3. Природа и основы стратегического мышления в публичном управлении. УК-1.1

Природа стратегического мышления в публичном управлении как специфический вид интеллектуальной деятельности, ориентированный на создание общественной ценности (public value) в условиях множественности и конфликтности

целей, ограниченности ресурсов, а также высокой степени политической, социальной и правовой неопределенности.

Теоретико-методологические основы: концепция «стратегического треугольника» М. Мура (баланс общественной ценности, операционных возможностей и легитимности/поддержки). Эволюция парадигм публичного управления: от иерархического администрирования (New Public Administration) и Нового государственного менеджмента (NPM) к сетевому управлению (New Public Governance) и совместному созданию ценности (co-creation).

Специфика государственного стратегического мышления в противовес корпоративному: приоритет долгосрочных общественных интересов над краткосрочной коммерческой выгодой, учет электоральных циклов, нормативно-правовых ограничений и требований прозрачности.

Ключевые характеристики публичного стратегического мышления: системность, инклюзивность, адаптивность и устойчивость.

Основные управленческие дилеммы: баланс между эффективностью и социальной справедливостью, централизацией и делегированием. Сущность стратегического лидерства в системе государственной и муниципальной службы.

Тема 4. Стратегический анализ в публичном управлении. УК-1.1

Стратегический анализ в публичном управлении как систематизированный, многоуровневый процесс исследования внутренней и внешней среды территории или ведомства с целью выявления макротрендов, скрытых угроз, стратегических разрывов и формирования обоснованной базы для принятия управленческих решений.

Эволюция аналитического инструментария: от жестких нормативно-целевых методов и классического SWOT/PESTEL-анализа к гибким, итеративным и прогностическим методологиям. Концепции сканирования горизонта (horizon scanning) и выявления слабых сигналов (weak signals) в условиях турбулентности (VUCA/BANI-мир). Методология форсайта (foresight) как основа современного стратегического анализа: сценарное планирование, модифицированный метод Дельфи, анализ морфологических полей, кросс-импактный анализ и бэккастинг (backcasting). Основные операции и уровни анализа: макроэкономический, социально-демографический, технологический, экологический (ESG-повестка) и институциональный.

Специфика анализа стейкхолдеров в госсекторе: картографирование интересов, власти, влияния и уровней вовлеченности заинтересованных сторон. Сущность аналитической культуры как фундамента доказательного управления (evidence-based policy making).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.В.ДЭ.04.02 «Стратегическое мышление»** 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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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	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 вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	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	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):

тестирование, устный опрос, доклад-презентация (дискуссия), кейс

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые задания для устного опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

Тема 1. Стратегическое мышление: философские парадигмы. УК-1.1

1. Охарактеризуйте подходы к пониманию мышления в античной философии (Парменид, Платон, Аристотель).
2. Сопоставьте гносеологические установки эмпиризма и рационализма в контексте стилей управленческого мышления.

3. Раскройте содержание основных логических операций мышления (анализ, синтез, абстрагирование, обобщение).
4. Проанализируйте эволюцию представлений о мышлении от позитивизма через феноменологию к экзистенциализму.
5. Назовите и охарактеризуйте три стиля мышления по К. Омае; раскройте сущность стратегического мышления.

Тема 2. Формирование стратегического мышления. УК-1.1

1. Раскройте содержание теории экспериментального обучения Д. Колба и концепции обучения с двойной петлей обратной связи.
2. Охарактеризуйте концепцию Д. Канемана о «Системе 1» и «Системе 2»; назовите ключевые когнитивные искажения в управленческих решениях.
3. Раскройте принципы «обучающейся организации» П. Сенге и их роль в развитии стратегического видения.
4. Назовите основные инструменты развития стратегического мышления: ментальные модели, когнитивный рефрейминг, метапознание.
5. Опишите уровни зрелости стратегического мышления и критерии перехода между ними.

Типовые задания для доклада-презентации (дискуссии)

(Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование)

Тема 1. Стратегическое мышление: философские парадигмы. УК-1.1

1. Мышление как высшая форма активного отражения объективной реальности.
2. Представление о мышлении в античности (Парменид, Платон, Аристотель).
3. Трактровка сущности мышления в философских системах эмпиризма (Ф.Бекон, Дж.Локк) и рационализма (Р.Декарт, Б.Спиноза).
4. Аналитическое и синтетическое мышление в философии И.Канта.
5. Представление о сущности мышления в позитивистских теориях. Феноменологическая парадигма: мышление как созерцание идеальных сущностей. Экзистенциализм о невозможности рационального постижения объективного мира.
6. Основные операции мышления: анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, конкретизация, абстрагирование.
7. Виды мышления: интуиция, медитация, рефлексия.
8. Три стиля мышления: механическое системное, интуитивное, стратегическое (К.Омае).
9. Сущность стратегического мышления. Кейс-стади.

Тема 3. Природа и основы стратегического мышления в публичном управлении. УК-1.1

1. Концепция «стратегического треугольника» М. Мура и возможности её адаптации к российским реалиям ГМУ.
2. Эволюция парадигм публичного управления: от NPM к New Public Governance и трансформация стратегического мышления.
3. Публичное vs корпоративное стратегическое мышление: фундаментальные различия и точки пересечения.
4. Стратегическое лидерство в системе государственной и муниципальной службы: сущность и модель компетенций.
5. Концепция Public Value (общественной ценности) как критерий стратегического выбора в муниципальном управлении.

Тема 4. Стратегический анализ в публичном управлении. УК-1.1

1. Методология сканирования горизонта (horizon scanning) и выявления слабых сигналов в региональном управлении.
2. Форсайт как инструмент стратегического анализа: опыт реализации технологических и социальных форсайтов в России.
3. Сценарное планирование и бэккастинг (backcasting) в разработке государственных и муниципальных программ.
4. Анализ стейкхолдеров в публичном секторе: методы картографирования и учета конфликтующих интересов.
5. Доказательное управление (evidence-based policy) и переход к data-driven решениям в системе ГМУ.

Типовые задания для тестирования

Тема 4. Стратегический анализ в публичном управлении. УК-1.1

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

1. Укажите, какой из перечисленных методов стратегического анализа предполагает движение от желаемого образа будущего к настоящему, последовательно определяя необходимые шаги для достижения целевого состояния:
А. Сценарное планирование
Б. Бэккастинг (backcasting)
В. Метод Дельфи
Г. SWOT-анализ
2. Какой из перечисленных подходов в стратегическом анализе публичного управления ориентирован на выявление едва заметных, формирующихся тенденций, которые в перспективе могут стать значимыми стратегическими драйверами:
А. Benchmarking
Б. PESTEL-анализ
В. Сканирование горизонта (horizon scanning)

Г. Кросс-импактный анализ

Задание закрытого типа на установление соответствия

Прочитайте текст и установите соответствие.

3. Установите соответствие между методом стратегического анализа и его основной характеристикой:

Метод

Характеристика

А) Метод Дельфи

1) Построение матрицы взаимного влияния ключевых факторов

Б) Кросс-импактный анализ

2) Многоэтапный анонимный опрос экспертов с обратной связью

В) Морфологический анализ

3) Систематическая декомпозиция проблемы на измерения и варианты решений

Г) PESTEL-анализ

4) Исследование макросреды по шести измерениям

4. Установите соответствие между уровнем стратегического анализа в публичном управлении и его фокусом исследования:

Уровень анализа

Фокус исследования

А) Макроэкономический

1) Качество институтов, нормативно-правовая среда

Б) Социально-демографический

2) Динамика ВРП, инвестиционная активность, бюджетная обеспеченность

В) Технологический

3) Уровень цифровизации, внедрение сквозных технологий

Г) Институциональный

4) Миграция, возрастная структура, человеческий капитал

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Прочитайте текст, выберите правильные ответы.

5. Выберите из предложенного перечня характеристики, которые отличают стратегический анализ в публичном управлении от аналогичного анализа в корпоративном секторе. Запишите номера (или буквы) выбранных вариантов:

А. Приоритет финансовой эффективности над социальной значимостью

Б. Множественность и конфликтность целей различных групп стейкхолдеров

В. Ориентация исключительно на краткосрочный экономический эффект

Г. Учет электоральных циклов и требований политической легитимности

Д. Обязательность соблюдения нормативно-правовых ограничений и принципа прозрачности

Е. Отсутствие необходимости учета общественных интересов

6. Выберите элементы, которые входят в концепцию ESG-анализа при оценке стратегических инициатив в публичном управлении:

- А) Environmental (экологический)
- Б) Strategic (стратегический)
- В) Social (социальный)
- Г) Efficiency (эффективности)
- Д) Governance (управленческий)
- Е) Expertise (экспертный)

Задание закрытого типа на установление последовательности

Прочитайте текст и установите последовательность.

7. Установите правильную последовательность этапов реализации метода Дельфи в стратегическом анализе:

- А. Формирование обобщенного результата и направление его на следующий раунд
- Б. Формулирование проблемы и подбор группы экспертов
- В. Проведение заключительного раунда для достижения консенсуса
- Г. Проведение первого раунда анонимного опроса экспертов
- Д. Статистическая обработка результатов и выявление расхождений

8. Установите последовательность уровней стратегического анализа при оценке потенциала территории (от макро- к микроуровню):

- А) Отраслевой анализ (ключевые сектора экономики территории)
- Б) Макроэкономический анализ (федеральный и глобальный контекст)
- В) Проектный анализ (конкретные стратегические инициативы)
- Г) Региональный/муниципальный анализ (социально-демографический профиль)

Задание комбинированного типа с выбором ответа и обоснованием

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

9. Региональное министерство экономического развития разрабатывает стратегию развития территории на горизонт 15 лет. В условиях высокой неопределенности (геополитические сдвиги, технологические шоки) аналитический отдел предлагает использовать классический прогнозный метод, основанный на экстраполяции текущих трендов. Какое решение руководителя будет наиболее обоснованным с точки зрения современного стратегического анализа?

- А. Согласиться с предложением, так как экстраполяция — наиболее научно обоснованный метод
- Б. Отклонить предложение и применить сценарное планирование с построением нескольких альтернативных картин будущего
- В. Заменить прогнозный метод исключительно экспертными оценками без формализации
- Г. Использовать только метод Дельфи как единственный допустимый в данных условиях

Задание открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

10. Раскройте сущность концепции доказательного управления (evidence-based policy making) и проанализируйте ее значение для повышения качества стратегических решений

в публичном управлении. В ответе укажите: 1) ключевые источники «доказательств»; 2) преимущества данной концепции; 3) ограничения и риски ее применения в российских реалиях.

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	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,3	30
КТ 4	100	0,1	10
Итого:	х	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.

Устный опрос, Доклад-презентация

КТ – 2.

Тема 2.

Устный опрос

КТ – 3.

Тема 3

Доклад-презентация

КТ – 4.

Тема 4.

Доклад-презентация

Тестирование

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ

определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1.Критерии оценивания устного опроса

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Полнота и правильность ответа</i>	14-20	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
	7-13	<i>Поверхностное описание без конкретных примеров</i>
	0-6	<i>Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе</i>
<i>Логичность и последовательность</i>	14-20	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями, аргументы подтверждают выводы</i>
	7-13	<i>Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами</i>
	0-6	<i>Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие ответа</i>
<i>Глубина понимания и аргументации</i>	14-20	<i>Способен не только пересказать материал, но и объяснить его суть, сделать выводы и привести аргументы</i>
	7-13	<i>Пересказывает материал и сделать выводы и привести аргументы</i>
	0-6	<i>Пересказывает материал, но может сделать выводы и привести аргументы</i>
<i>Грамотность изложения (речь и терминология)</i>	14-20	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
	7-13	<i>Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок</i>
	0-6	<i>Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность предложений</i>
<i>Владение понятийным аппаратом</i>	14-20	<i>Свободно использует терминологию, соответствующую предмету, объясняет ее значение и правильно применяет в контексте ответа</i>
	7-13	<i>Владеет основной терминологией, но может допускать неточности в ее использовании.</i>
	0-6	<i>Использует терминологию с ошибками или затрудняется объяснить ее значение</i>
Итого максимально:	100	

2.Критерии оценивания доклада-презентации

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Соблюдение регламента выступления</i>	0-20	<i>Придерживается регламента выступления; излагает все основные положения заявленной темы в отведенное время</i>
<i>Достоверность и</i>	0-20	<i>Представленная информация</i>

<i>актуальность информации</i>		<i>подтверждена ссылками на источники; использует более трех источников вышедших в последние пять лет</i>
<i>Подача материала</i>	<i>0-20</i>	<i>Детальное, последовательное изложение материала с конкретными примерами; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка; есть презентация, содержащая основные тезисы доклада</i>
<i>Владение материалом</i>	<i>0-20</i>	<i>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.</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями доклада, аргументы подтверждают выводы</i>
Итого максимально:	100	

3.Критерии оценивания тестирования

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
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 *зачета* и *экзамена* (очная форма обучения), *экзамена* (заочная форма обучения).

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с 2 вопросами и практическим заданием. На выполнение заданий даётся 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы

следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Мышление как высшая форма активного отражения объективной реальности.
2. Представление о мышлении в античности (Парменид, Платон, Аристотель).
3. Трактовка сущности мышления в философских системах эмпиризма (Ф.Бекон, Дж.Локк)
4. Трактовка сущности мышления в философских системах рационализма (Р.Декарт, Б.Спиноза).
5. Аналитическое и синтетическое мышление в философии И.Канта.
6. Представление о сущности мышления в позитивистских теориях.
7. Феноменологическая парадигма: мышление как созерцание идеальных сущностей.
8. Экзистенциализм о невозможности рационального постижения объективного мира.
9. Основные операции мышления: анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, конкретизация, абстрагирование.
10. Виды мышления: интуиция, медитация, рефлексия.
11. Три стиля мышления: механическое системное, интуитивное, стратегическое (К.Омае).
12. Сущность стратегического мышления.
13. Формирование стратегического мышления как непрерывный, целенаправленный и рефлексивный процесс.
14. Эволюция подходов к развитию управленческого интеллекта: теория экспериментального обучения (Д. Колб), концепция обучения с двойной петлей обратной связи (К. Арджирис, Д. Шён).
15. Роль когнитивной психологии и нейрофизиологии в понимании механизмов принятия решений.
16. Влияние организационной среды на развитие стратегического видения: принципы «обучающейся организации» (П. Сенге).
17. Инструменты и методы развития: построение и деконструкция ментальных моделей, когнитивный рефрейминг, развитие метапознания (metacognition), практика стратегической рефлексии и наставничества.

Вопросы для подготовки к экзамену

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Мышление как высшая форма активного отражения объективной реальности.
2. Представление о мышлении в античности (Парменид, Платон, Аристотель).
3. Трактовка сущности мышления в философских системах эмпиризма (Ф.Бекон, Дж.Локк)
4. Трактовка сущности мышления в философских системах рационализма (Р.Декарт, Б.Спиноза).
5. Аналитическое и синтетическое мышление в философии И.Канта.
6. Представление о сущности мышления в позитивистских теориях.
7. Феноменологическая парадигма: мышление как созерцание идеальных сущностей.

8. Экзистенциализм о невозможности рационального постижения объективного мира.
9. Основные операции мышления: анализ, синтез, сравнение, классификация, обобщение, конкретизация, абстрагирование.
10. Виды мышления: интуиция, медитация, рефлексия.
11. Три стиля мышления: механическое системное, интуитивное, стратегическое (К.Омае).
12. Сущность стратегического мышления.
13. Формирование стратегического мышления как непрерывный, целенаправленный и рефлексивный процесс.
14. Эволюция подходов к развитию управленческого интеллекта: теория экспериментального обучения (Д. Колб), концепция обучения с двойной петлей обратной связи (К. Арджирис, Д. Шён).
15. Роль когнитивной психологии и нейрофизиологии в понимании механизмов принятия решений.
16. Влияние организационной среды на развитие стратегического видения: принципы «обучающейся организации» (П. Сенге).
17. Инструменты и методы развития: построение и деконструкция ментальных моделей, когнитивный рефрейминг, развитие метапознания (metacognition), практика стратегической рефлексии и наставничества.
18. Уровни зрелости стратегического мышления: от функционально-тактического к интегративно-стратегическому. Сущность формирования стратегической компетентности и лидерского потенциала руководителя.
19. Природа стратегического мышления в публичном управлении.
20. Эволюция парадигм публичного управления: от иерархического администрирования (New Public Administration) и Нового государственного менеджмента (NPM) к сетевому управлению (New Public Governance) и совместному созданию ценности (co-creation).
21. Специфика государственного стратегического мышления в противовес корпоративному.
22. Ключевые характеристики публичного стратегического мышления: системность, инклюзивность, адаптивность и устойчивость.
23. Сущность стратегического лидерства в системе государственной и муниципальной службы.
24. Стратегический анализ в публичном управлении.
25. Эволюция аналитического инструментария в стратегическом управлении.
26. Специфика анализа стейкхолдеров в госсекторе.
27. Доказательное управление

Типовой пример практического задания (кейса) для зачета

Проанализируйте представленное задание, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме сформулируйте ответы на вопросы, дайте им обоснование.

Задание 1.

Ситуация:

Мэр города после эмоциональной встречи с инициативной группой жителей, требующих немедленного сноса заброшенного здания и разбивки парка, на следующий день подписывает распоряжение о выделении значительной суммы из резервного фонда. Аналитический отдел пытается возразить, предоставляя отчет о том, что здание является объектом культурного наследия, а в бюджете есть более критичные статьи расходов

(ремонт теплосетей). Мэр игнорирует отчет, заявляя: «Я чувствую, что людям это нужно прямо сейчас, цифры не отражают реальных настроений». Через месяц начинаются судебные тяжбы с прокуратурой, а теплосети зимой выходят из строя.

Вопрос:

Опираясь на концепцию Д. Канемана, определите, какая система мышления доминировала при принятии решения. Какое когнитивное искажение проявилось в отношении отчета аналитиков? Какой концепции обучения (по К. Арджирису и Д. Шёну) не хватило администрации для предотвращения подобных ошибок в будущем?

Задание 2.

Руководитель регионального департамента экономики при разработке прогноза развития агропромышленного комплекса опирается исключительно на позитивистский подход: он собирает статистику за 20 лет и строит линейные графики экстраполяции. Когда его команда предлагает провести мозговой штурм на тему «черных лебедей» (например, пандемий, резких климатических аномалий или геополитических шоков), руководитель отвергает это, заявляя: «Философия и интуиция — это не наука. Мы должны опираться только на верифицируемые исторические факты, как завещал Фрэнсис Бэкон». В итоге стратегия оказывается полностью нежизнеспособной при первом же внешнем шоке.

Вопрос:

Какой стиль мышления (по К. Омае) и какую философскую парадигму демонстрирует руководитель? В чем заключается фундаментальная слабость такого подхода в условиях современной реальности и какой стиль мышления необходим для его преодоления?

Типовой пример практического задания (кейса) для экзамена

Задание 1.

Региональные власти запускают масштабный проект «Цифровой социальный рейтинг» для распределения льгот и мер поддержки. С точки зрения операционных возможностей (ИТ-инфраструктура, нейросети) и легитимности (проект утвержден губернатором и обеспечен бюджетом) всё безупречно. Однако через месяц проект замораживается из-за массового сопротивления граждан, НКО и уполномоченного по правам человека, которые видят в нем угрозу приватности и дискриминацию уязвимых слоев населения.

Вопрос:

Проанализируйте ситуацию с помощью модели «Стратегического треугольника» М. Мура. Какая вершина треугольника оказалась проигнорирована? Какой инструмент стратегического анализа (из Темы 4) и какой процесс работы с ментальными моделями (из Темы 2) должны были быть применены на этапе разработки концепции?

Задание 2.

Моногород, экономика которого на 80% зависит от добычи угля, разрабатывает Стратегию-2040. Аналитический отдел использует классический PESTEL-анализ и демографические прогнозы, закладывая стабильный спрос на уголь. В то же время, независимые эксперты указывают на «слабые сигналы»: локальные банки начинают отказывать в кредитах угольным предприятиям из-за внутренних ESG-стандартов, а школьники в рамках хакатонов массово предлагают проекты по рекультивации шахт. Администрация города отвергает эти сигналы как «несерьезные тренды», не подтвержденные большой статистикой (evidence-based policy в ее узком понимании). Через 5 лет вводятся трансграничные углеродные налоги, и город сталкивается с социально-экономической катастрофой.

Вопрос:

В чем заключалась методологическая ошибка стратегического анализа администрации? Какие конкретно методы (назовите не менее двух) из арсенала современного форсайта и

стратегического анализа следовало применить, чтобы трансформировать стратегию из инерционной в устойчивую (resilient)?

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 вариантов предложенных	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Укажите, какой философ мыслитель тождественно отождествлял мышление и бытие, утверждая, что «мыслить и быть — одно и то же»: 1. Платон 2. Аристотель 3. Парменид 4. Сократ 2. Какая из вершин «стратегического треугольника» М. Мура отражает способность публичной организации создавать значимые блага для общества: 1. Операционные возможности 2. Легитимность и поддержка 3. Общественная ценность (Public Value) 4. Бюджетная эффективность
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитайте 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).	3. Установите соответствие между концепцией обучения и её автором: Концепция Автор А) Цикл экспериментального обучения 1) Д. Канеман Б) Обучение с двойной петлей обратной связи 2) П. Сенге В) Модель «Система 1» и «Система 2» 3) Д. Колб Г) Пять дисциплин обучающейся организации 4) К. Арджирис, Д. Шён 4. Установите соответствие между методом стратегического анализа и его основной целью: Метод Цель А) SWOT-анализ 1) Выявление едва заметных формирующихся тенденций Б) Сканирование горизонта 2) Определение альтернативных картин будущего В) Сценарное планирование

		3) Систематизация внутренних и внешних факторов Г) Картографирование стейкхолдеров 4) Идентификация интересов и влияния заинтересованных сторон
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	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).	5. Выберите из перечня основные логические операции мышления: Анализ Эмоция Синтез Абстрагирование Рефлекс Обобщение 6. Выберите характеристики, отличающие стратегическое мышление в публичном управлении от корпоративного: А) Приоритет прибыли над общественными интересами Б) Множественность и конфликтность целей В) Учет электоральных циклов Г) Ориентация только на краткосрочный результат Д) Нормативно-правовые ограничения Е) Принцип прозрачности и подотчетности
Задание закрытого типа на установление последовательности	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).	7. Установите правильную последовательность стадий цикла обучения Д. Колба: Активное экспериментирование Конкретный опыт Абстрактная концептуализация Рефлексивное наблюдение 8. Установите последовательность этапов метода Дельфи: А) Статистическая обработка результатов и выявление расхождений Б) Формулирование проблемы и подбор экспертов В) Проведение заключительного раунда для достижения консенсуса Г) Проведение первого раунда анонимного опроса Д) Формирование обобщенного результата для следующего раунда
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать	9. Руководитель органа власти при разработке стратегии развития территории опирается исключительно на интуитивные ощущения и прошлый опыт, игнорируя данные аналитики и мнения экспертов. Какое когнитивное искажение наиболее

предложенных и обоснованием выбора	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).	вероятно проявляется в данном случае? Эффект якорения Сверхуверенность (overconfidence bias) Ошибка выжившего Эффект невозвратных затрат 10.Муниципалитет разрабатывает программу благоустройства. Операционные возможности (бюджет, подрядчики) и легитимность (поддержка главы) обеспечены, однако программа вызывает массовое недовольство жителей, так как не учитывает их реальные потребности. Какая вершина стратегического треугольника М. Мура оказалась не обеспечена? Операционные возможности Легитимность и поддержка Общественная ценность Стратегическая устойчивость
Задание открытого типа с развернутым ответом	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	11.Раскройте сущность трех стилей мышления по К. Омае (механическое, системное, стратегическое) и обоснуйте, почему именно стратегическое мышление является ключевой компетенцией руководителя в условиях турбулентности. 12. Обоснуйте необходимость комплексного применения методов стратегического анализа (сканирование горизонта, форсайт, сценарное планирование, анализ стейкхолдеров) при разработке стратегии социально-экономического развития региона. Раскройте вклад каждого метода в формирование итоговой стратегии.

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, решил предложенные практические задания без ошибок</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,</i>	30-39

<i>логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	
<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 и решении практических заданий.</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. Решение практических заданий не выполнено, т.е. 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.
3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.
4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 290 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ZNANIUM : электронно-библиотечная система. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=482477> (дата обращения: 01.08.2026)
2. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина, Н. В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — Текст : электронный // ZNANIUM : электронно-библиотечная система. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=434334> (дата обращения: 01.08.2026)
3. Мордвинцев, А. И. Стратегическое планирование регионального развития : учебное пособие / А. И. Мордвинцев, А. А. Соколов, Р. С. Дубов, Н. Е. Булетова ; под ред. А. И. Мордвинцева. — Волгоград : Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. — Текст : электронный // ZNANIUM : электронно-библиотечная система. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=471403> (дата обращения: 01.08.2026)

8.2. Дополнительная литература

1. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. —

- Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21404-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588450>
2. *Попов, С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 481 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс)
 3. *Ахмедуев, А. Ш.* Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона / А. Ш. Ахмедуев, А. А. Рабаданова. — М. : Экономика, 2013. — 307 с.
 4. *Веснин, В. Р.* Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2013. — 327 с.
 5. Имиджевая стратегия России в контексте мирового опыта / [И. А. Василенко и др.] ; под ред. И. А. Василенко ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Фак. политологии, Каф. рос. политики. — М. : Международ. отношения, 2013. — 359 с.
 6. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке = TheGlobalEmergingMarket: StrategicManagementandEconomics : [офиц. пер. с англ.] : учеб. пособие / Владимир Квинт. — М. : Бизнес Атлас, 2012. — 626 с.
 7. *Квинт, В. Л.* Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада : материалы Открытой выезд. сес., проходившей в рамках Генер. Ассамблеи Междунар. орг. по стандартизации (ИСО), С.-Петербург, 19 сент. 2013 г. / Владимир Квинт, Владимир Окрепилов. — СПб. : [б.и.], 2013. — 59 с.
 8. *Квинт, В. Л.* Стратегирование в современном мире / В. Л. Квинт ; Федер. гос. бюджетное образоват. учреждение высш. проф. образования Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Сев.-Зап. ин-т упр. - СПб. : СЗИУ - фил. РАНХиГС, 2014. - 52 с.
 9. *Квинт, В.Л.* Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления / В. Л. Квинт //Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 15-21.
 10. *Милорадова, Н. Г.* Мышление в дискуссиях и решении задач [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. Г. Милорадова. - 2-е изд., стер. - Электрон. дан. - М. : Флинта, 2013. - 159 с.
 11. Мировая политическая мысль от античности до современности : словарь-справочник выдающихся мыслителей и политиков / [Я.А. Пляйс и др.] ; под ред. Я.А. Пляйса и Г.В. Полуниной ; ФГБОУ ВПО Финанс. акад. при Правительстве Рос. Федерации. — М. : РОССПЭН, 2011. — 486 с.
 12. *Роэм, Д.* Практика визуального мышления [Электронный ресурс]: оригинальный метод решения сложных проблем/ Дэн Роэм— Электрон. текстовые данные.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.— 373 с.— Режим доступа: <http://idp.nwipa.ru:2945/39354>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не предусмотрены

8.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные 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
Англоязычные ресурсы
4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

8.5. Иные источники

Не предусмотрены

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

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	Помещения для самостоятельной работы
3.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
4.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
5.	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования