

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 04.04.2024 19:29:41  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ– ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Кафедра государственного и муниципального управления

**УТВЕРЖДЕНА**  
Методической комиссией по направлению  
«Государственное и муниципальное  
управление»  
Протокол от «21» мая 2019 г. № 5

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление»**

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**«СУ»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

*Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"*

**бакалавр**

*квалификация выпускника*

**очная, очно-заочная, заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2019

Санкт-Петербург, 2019 г

**Автор–составитель:**

Кандидат технических наук, доцент,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления  
Соколенко В.Н.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления, доктор  
экономических наук, доцент  
Балашов А.И.

## 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	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	23
6.1. Основная литература	23
6.2. Дополнительная литература	24
6.4. Нормативные правовые документы	27
6.5. Интернет-ресурсы	27
6.6. Иные источники	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	31

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

## 1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов	ПК-3.2	Применять на практике основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов, способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий
ПК-13.2	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных	ПК-13.2	Разработка технико-экономического обоснования развития регионов и эффективности инвестиционных проектов при соблюдении геополитических и геоэкономических интересов и факторов национальной и мировой экономик, национальной безопасности государства

	технологий		
--	------------	--	--

**1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление» у выпускника должны быть сформированы:**

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия<sup>1</sup></b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Проводить анализ результативности и эффективности деятельности органов публичной власти (органов государственной власти и местного самоуправления), а также общественных организаций, определение социальных и экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;	ПК-3.2	<p><b>На уровне знаний</b> – основных источников правового регулирования государственного и муниципального управления имуществом на территории Российской Федерации, статуса и основных полномочий государственных и муниципальных органов управления, включая пределы ответственности за принимаемые решения;</p> <p><b>На уровне умений</b> – использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для обеспечения оптимального единообразного качества использования экономических методов для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;</p> <p><b>На уровне навыков</b> – работы с документами, их систематизации, регламентации и стандартизации в системе управления государственным и муниципальным имуществом.</p>
Осуществлять управление органами публичной власти (органами государственной	ПК-13.2	<p><b>На уровне знаний</b> Теории стратегического управления. Стратегический анализ и планирование. Система</p>

<sup>1</sup> В отсутствие профессионального стандарта состав профессиональных действий был определен в рамках Форсайт- сессии Протокол № 1 от 24.08.2016 г.

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p>власти и местного самоуправления), а также общественными организациями в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;</p>		<p>стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе. Выбор, оценка и реализация альтернативных стратегий. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии. Политические стратегии. Методы и модели стратегического анализа и выбора стратегии. Концепцию стратегического управления человеческими ресурсами. Место и роль бизнес-планирования в процессе стратегического управления Сущность и источники стратегических рисков. Макроэкономические факторы эффективности стратегии организации. Сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия Специфику разработки и реализации внутренней и международной стратегии</p> <p><b>На уровне умений</b> применять количественные и качественные методы стратегического анализа. Проводить аудит человеческих ресурсов разрабатывать бизнес-планы реализации стратегий развития и создания новых организаций. идентифицировать макроэкономические факторы, влияющие на выбор стратегии организации. оценивать стратегические риски. оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений разрабатывать стратегические решения</p>

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
		<p>в условиях глобализации.</p> <p><b>На уровне навыков</b>  навыками стратегического анализа макросреды организации.  стратегического анализа человеческих ресурсов и организационной культуры, бизнес-планирования реализации стратегии, проведения анализа рыночных и специфических рисков, анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений, выявления и снижения рисков, связанных с реализацией стратегии, разработки стратегий организации на международных рынках.</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа, 108 астрономических часов.

### Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>76</b>	57
Лекции	32	24
Практические занятия	44	33
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>68</b>	51
Контроль		
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тестирование	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>		

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>28</b>	21
Лекции	14	10,5
Практические занятия	14	10,5
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>80</b>	60
Контроль	<b>36</b>	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тестирование	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>12</b>	9
Лекции	4	3
Практические занятия	8	6
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>128</b>	96
Контроль	<b>4</b>	3
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тестирование	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление»** относится к блоку дисциплин по выбору учебного плана по направлению подготовки бакалавров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление" и изучается студентами в 7 семестре (очная форма обучения).

**Дисциплина реализуется после изучения:**

Б1.Б.30 Прогнозирование и планирование

Б1.В.03 Основы математического моделирования социально-экономических процессов

Б1.В.06 Финансовое планирование и бюджетирование

Б1.В.08 Региональное управление и пространственное развитие



Б1.В.16	Стратегия социально-экономического развития и государственное регулирование экономики
Б1.В.20	Статистика
Б1.В.ДВ.02.01	Экономика государственного и муниципального сектора
Б1.В.ДВ.02.02	Публичные финансы
Б1.В.ДВ.03.01	Маркетинг территорий
Б1.В.ДВ.03.02	Управление инновациями
Б1.В.ДВ.05.01	Внешнеэкономическая и внешнеполитическая деятельность государства
Б1.В.ДВ.05.02	Геополитика

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой

### 3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>2</sup>		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	15	3		4		8	УО
Тема 2	Теории стратегического управления.	16	3		5		8	УО
Тема 3	Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	16	3		5		8	УО
Тема 4	Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	16	3		5		8	Д

<sup>2</sup> Не входит в объем дисциплины.

Тема 5	Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	17	4		5		8	Д
Тема 6	Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	16	4		5		7	УО
Тема 7	Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	16	4		5		7	УО
Тема 8	Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	16	4		5		7	Т
Тема 9	Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	16	4		5		7	УО
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>Всего:</b>	<b>144</b>	<b>32</b>		<b>44</b>		<b>68</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>24</b>		<b>33</b>		<b>51</b>	
<i>Очно-заочная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	11	2		1		8	УО
Тема 2	Теории стратегического управления.	12	2		1		9	УО
Тема 3	Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	12	2		1		9	УО
Тема 4	Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	12	2		1		9	Д
Тема 5	. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	13	2		2		9	Д
Тема 6	Оценка альтернативных стратегий. Выбор	12	1		2		9	УО

	стратегии.							
Тема 7	Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	12	1		2		9	УО
Тема 8	Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	12	1		2		9	Т
Тема 9	Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	12	1		2		9	УО
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>Всего:</b>	<b>144</b>	<b>14</b>		<b>14</b>		<b>80</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>10,5</b>		<b>10,5</b>		<b>60</b>	
<i>Заочная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	<b>18</b>	4				14	УО
Тема 2	Теории стратегического управления.	14					14	
Тема 3	Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	16			2		14	
Тема 4	Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	15			1		14	Д
Тема 5	Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	14					14	Д
Тема 6	Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	14					14	
Тема 7	Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	16			2		14	

Тема 8	Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	15			2		13	Т
Тема 9	Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	14			1		13	УО
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4 3</b>						<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>Всего:</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>128</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>96</b>	

### *Содержание дисциплины*

#### **Тема 1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности**

Стратегическое управление в системе дисциплин при подготовке управленцев. Предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ), причины и интеллектуальные корни ТСУ. Предметная область и понятийный аппарат. Основные дихотомии ТСУ. Применение методов стратегирования в профессиональной управленческой деятельности.

#### **Тема 2. Теории стратегического управления**

Плюрализм «школ стратегий», их вклад в развитие ТСУ. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития. Исторический генезис теоретических подходов к стратегическому управлению. Отечественные и зарубежные теории стратегии. Школа планирования, школа дизайна, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации. Сравнительный анализ школ стратегического управления.

#### **Тема 3. Стратегический анализ. Стратегическое планирование**

Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Заинтересованные группы и миссия компании. Методические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов стейкхолдеров. Приоритеты в постановке целей организации. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Горизонты оперативного и долгосрочного планирования. Зависимость поведения организации от выбранного стиля управления.

#### **Тема 4. Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль**

Виды стратегической информации и способы ее получения. Формирование системы стратегической информации в организации. Доступ к стратегической информации. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в корпоративном и государственном управлении. Содержание ресурсной концепции как парадигмы ТСУ. Понятия «ресурсы», «способности» и «компетенции» фирмы и их соотношение. Методологические проблемы анализа стратегий на основе ресурсной концепции. Аналитические отличия и преимущества концепции динамических способностей в условиях нарастания динамики современной экономики. Дискуссия о содержании понятия «динамические способности». Направления и резервы развития концепции динамических способностей. Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.

#### **Тема 5. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе**

Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа. Соотношение понятий рынок и отрасль. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты. Диагностика публичной организации: цели, принципы и методы. Идентификация проблем. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Методика SNW- анализа. Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. Влияние глобализации и информационных технологий на цепочку ценностей современной организации. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

#### **Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.**

Методы разработки стратегических альтернатив. Психологическая инертность и методы борьбы с ней при стратегировании. Форсайт-сессии. Методология Теории решения изобретательских задач в процессе разработки и выбора стратегии. Математические методы оценки альтернатив. Динамическое программирование в стратегировании. Моделирование и формирование когнитивных сценариев для оценки стратегий компаний. Управленческое консультирование при выработке стратегий.

## **Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.**

Основные этапы реализации стратегического планирования в компании. Управление преобразованиями. Управление стратегическими изменениями. Типичные ошибки при реализации стратегии и пути их решения. Эволюция изменений на глобальном рынке. Новые факторы, влияющие на конкуренцию. Особенности выбора стратегии в условиях гипердинамичной внешней среды. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски.

## **Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.**

Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ. Взаимосвязь позиционирования, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ. Влияние инноваций на стратегические траектории. Принципы территориального развития на микро, мезо и макроуровне. Государственные стратегии, формирование государственных целевых программ. Международные и глобальные стратегии. Транснациональные группы интересов. Цивилизационно-исторические стратегии.

## **Тема 9. Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.**

Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Проблема согласования интересов. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Роль культуры организации в стратегическом процессе. Необходимость соответствия культуры и стратегии. Стили лидерства и стратегия. Стратегическое измерение корпоративной культуры. Публичная организация как объект и предмет теории стратегического управления. Основные неоклассические теории: критический обзор концепций. Принципы построения стратегической теории публичной организации. Дискуссии и направления для научного поиска источников и механизмов приобретения конкурентных преимуществ. Стратегическое управление в политической и социальной сферах, принципы и подходы.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

#### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<i>Формы контроля</i>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	УО
Тема 2. Теории стратегического управления.	УО
Тема 3. Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	УО
Тема 4. Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	Д
Тема 5. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	Д
Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	УО
Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	УО
Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	Т
Тема 9. Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	УО
<b>Очно-заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	УО
Тема 2. Теории стратегического управления.	УО
Тема 3. Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	УО
Тема 4. Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	Д
Тема 5. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	Д
Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	УО
Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	УО
Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	Т
Тема 9. Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	УО
<b>Заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	УО
Тема 2. Теории стратегического управления.	
Тема 3. Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	
Тема 4. Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	Д
Тема 5. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	Д

Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	
Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	
Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	Т
Тема 9. Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	УО

#### **4.1.2. Промежуточная проводится с применением следующих методов(средств)**

Зачет с оценкой проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Типовые вопросы для устного опроса**

Установка долгосрочных и краткосрочных целей, значение целевых установок для деятельности организации, напряженные, но достижимые показатели, установка целей по всем уровням организационной иерархии.

2. Анализ величины сил конкуренции.
3. Факторы, определяющие стратегию.
4. Подходы к разработке стратегии.
5. Анализ конкурентов.
6. Методы анализа производства и конкуренции.
7. Концепция движущих сил.
8. Оценка текущей стратегии.
9. Проведение SWOT - анализа.
10. Оценка позиции компании по уровню издержек производства относительно конкурентов.
11. Стратегии вертикальной интеграции.
12. Оценка конкурентного статуса компании и ее конкурентоспособности.
13. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
14. Определение круга стратегических вопросов и проблем, встающих перед компанией.
15. Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества.
16. Три основных типа стратегии конкуренции.
17. Стратегия ниши.
18. Стратегия низких издержек производства.
19. Стратегия дифференциации.
20. Кто управляет стратегией.
21. Преимущества "стратегического подхода" к правлению.
22. Определение миссии, определение сферы предпринимательской деятельности, сфера предпринимательской деятельности в широком и узком смысле слова, развитие предпринимательской деятельности, представление миссии.

##### **Типовые темы докладов**

##### **Семинар 1.**

1. Концепция движущих сил. Техника исследования среды.



2. Исследование карты стратегических групп для оценки конкурентной позиции соперничающих фирм.
3. Определение стратегии конкурентов.
4. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Анализ привлекательности отрасли.

### **Семинар 2.**

1. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.
2. Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам.
3. Анализ цепочки ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество.
4. Оценка конкурентной позиции компании.

### **Семинар 3.**

1. Стратегии для конкуренции в новых отраслях, в отраслях, находящихся в стадии зрелости, в отраслях, находящихся в стадии спада.
2. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях.
3. Стратегии для конкуренции на международных рынках.
4. Сравнение многонациональной и глобальной конкуренции.
5. Виды международных стратегий.
6. Стратегии лидеров отрасли, стратегия для слабого бизнеса.

### **Семинар 4. Определение новой стратегии развития.**

1. Слабые стороны организации
2. Мероприятия по преодолению сложившейся ситуации
3. Особенности стратегического планирования в российских условиях.
4. Методы контроллинга
5. Функции контроллинга
6. Контроллинг при реализации стратегии

### **Типовые задания для тестирования**

#### **1. Какая из представленных концепций стратегического менеджмента дает минимальную эффективность:**

- а) управление на основе предвидения изменений
- б) управление на основе экстраполяции
- в) управление на основе реакции на изменения
- г) нет верного ответа

#### **2. Стратегия это:**

- а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
- б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
- в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
- г) вариант а и в

#### **3. Какие виды стратегии различаются в зависимости от объекта управления?**

- а) наступательная и оборонительная
- б) низких издержек, дифференциации и фокусировки
- в) отраслевая, конкурентная и локальная
- г) корпоративная, бизнес, функциональная.

#### **4. Основной недостаток модели Портера состоит в**

- а) длительный период разработки
- б) широта охвата
- в) неточность

- г) субъективность
- 5. Стратегический анализ внешней среды не позволяет ответить на вопрос:**
- а) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
  - б) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
  - в) может ли компания конкурировать по стоимости
  - г) варианты а и б
- 6. Какое ресурсное требование необходимо соблюдать при реализации стратегии лидерства по издержкам**
- а) дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве
  - б) высокие производственные и инженерные навыки
  - в) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами
  - г) все здесь перечисленные
- 7. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда**
- а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и их использованию различны
  - б) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене
  - в) у производителя практически нет способов разнообразить свой продукт
  - г) варианты а и в
- 8. Что из ниже перечисленного не является способом проведения наступательной стратегии:**
- а) "партизанские" действия
  - б) наступление за пределами существующего рынка
  - в) снижение стимула получения прибыли
  - г) упреждающие действия
- 9. Применение наступательной стратегии путем наступления на сильные стороны конкурентов имеет целью:**
- а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов
  - б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов
  - в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами
  - г) вариант а и б
- 10. Что выступает в качестве основного барьера входа на рынок новых предприятий:**
- а) лояльность покупателей к торговой марке
  - б) экономия масштаба
  - в) доступ к распределительным каналам
  - г) все варианты верны
- 11. Стратегическая бизнес-единица – это:**
- а) штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы
  - б) подразделение компании, ориентированное на будущее
  - в) подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами
  - г) подразделение, специализирующееся на выполнении определенных функций
- 12. Что из ниже перечисленного не является методом анализа внешней среды:**
- а) модель 5-ти сил Портера
  - б) анализ стратегических групп
  - в) определение ключевых факторов успеха

г) SWOT-анализ

**13. Изменения многолетнего темпа развития отрасли относятся:**

- а) к основным экономическим особенностям отрасли
- б) к движущим силам отрасли
- в) к переменным силам
- г) нет верного ответа

**14. Самой мощной среди пяти сил конкуренции (в модели Портера) является:**

- а) соперничество среди конкурирующих продавцов
- б) сила конкуренции товаров-заменителей
- в) сила конкуренции потенциальных новичков
- г) сила поставщиков
- д) сила покупателей

**15. Какое организационное требование не является обязательным для реализации стратегии низких издержек**

- а) четкая структура организации и распределение обязанностей
- б) строгий контроль за издержками
- в) обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции
- г) вариант а и б

**16. Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:**

- а) рыночная доля компании и ее место в отрасли
- б) повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов
- в) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции
- г) все в совокупности

**17. Какой фактор может лежать в основе стратегии дифференциации**

- а) сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами
- б) соединение усилий по реальному выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением узнаваемости продукции на рынке
- в) обеспечение высокого качества продукта и его специфических потребительских свойств
- г) все здесь перечисленные

**18. Стратегической целью стратегии лидерства по издержкам является:**

- а) ориентация на весь рынок
- б) понимающий ценности покупатель
- в) узкая рыночная ниша, где потребности и вкусы покупателей сильно отличаются от остального рынка
- г) все варианты верны

**19. Применение наступательной стратегии путем многопланового наступления имеет целью:**

- а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов
- б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов
- в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами
- г) вариант а и б

**20. На какой из вопросов не позволяет ответить SWOT-анализ**

а) Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами

б) Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех

в) Какие угрозы должны в первую очередь беспокоит менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты

г) Варианты а и б

Оценочные средства (формы текущего о контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активность на семинарских занятиях (количество и качество докладов).</li> </ul>	Доклад на каждом семинарском занятии: – соблюдение регламента (20 мин.) 0,25 балла; – характер источников (более одного источника) 0,25 балла; – подача материала 0,25 балла; – ответы на вопросы (владение материалом) 0,25 балла; использование презентации 2 балла.
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов Неверный ответ – 0 баллов <b>Обычный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов. <b>Простой вопрос:</b> Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 6 баллов; 76 - 90% – 8 баллов; 91 - 100% – 10 баллов.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	умение применять основные экономические методы для управления	ПК-3.2	Применять на практике основные экономические методы для управления

	государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов		государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов, способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий
ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий	ПК-13.2	Разработка технико-экономического обоснования развития регионов и эффективности инвестиционных проектов при соблюдении геополитических и геоэкономических интересов и факторов национальной и мировой экономик, национальной безопасности государства

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.2 – умеет применять на практике основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных)	Приводит обоснования использования конкретных экономических методов для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов; Использует экспертные и социологические методы оценки состояния потенциала организации при	Приводит качественное и аргументированное обоснование использования основных экономических методов для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов; Адекватно определяет основные социальные и экономические показатели

<p>активов, способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий</p>	<p>принятии решений по налогообложению.</p>	<p>деятельности предприятия  Адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала предприятия  Корректно определяет основные социальные и экономические показатели деятельности предприятия  Адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала  Максимально определяет требования к экспертам для оценки состояния потенциала  Пользуется комплексными навыками использования всех методов количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды</p>
<p>ПК-13.2  Разработка технико-экономического обоснования развития регионов и эффективности инвестиционных проектов при соблюдении геополитических и геоэкономических интересов и факторов национальной и мировой экономик, национальной безопасности государства</p>	<p>Владеет методами и инструментами разработки стратегии социально-экономического развития региона, а также региональных и муниципальных целевых программ;  современными методиками расчета инвестиционного потенциала региона и качества жизни на его территории;  Использует методологию геополитического анализа при оценке внутреннего состояния и международного положения России и других государств;  Устанавливает взаимосвязь между геополитическими и геоэкономическими интересами факторов</p>	<p>Успешно применяет владение методами и инструментами разработки стратегии социально-экономического развития региона, а также региональных и муниципальных целевых программ;  современными методиками расчета инвестиционного потенциала региона и качества жизни на его территории;  Адекватно использует методологию геополитического анализа при оценке внутреннего состояния и международного положения России и других государств;  Устанавливает взаимосвязь между геополитическими и геоэкономическими интересами факторов национальной и мировой экономики с точки зрения инвестирования и</p>

	<p>национальной и мировой экономики с точки зрения инвестирования и финансирования различных проектов</p> <p>Владеет навыками использования теории и методов экономической науки для анализа современных социально-экономических и политических проблем национальной безопасности.</p>	<p>финансирования различных проектов</p> <p>Грамотно анализирует современные социально-экономические и политические проблемы национальной безопасности.</p>
--	--	---

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

<b>Оценочные средства</b> (формы промежуточного контроля)	<b>Показатели*</b> оценки	<b>Критерии**</b> оценки
<p>Зачет с оценкой</p> <p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p>	<p>Теоретические вопросы</p> <p>В билете содержится 2 вопроса по 10 баллов (максимально) каждый</p>	<p>8-10 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>4-7 получены стандартные ответы на вопросы, указанные в билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих</p>

		отношений, однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа; 1-3 балла – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета 0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	8-10 – нестандартное (многоплановое) решение задачи 4-7 – стандартное решение задачи 1-3- задача решена с некоторыми неточностями 0-решение неверное или отсутствует

### Типовые вопросы к зачету с оценкой

1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Определение стратегии и ее сущность.
2. Стратегическое управление. Компоненты и основные задачи стратегического управления
3. Практическое значение и применение методов стратегирования в профессиональной управленческой деятельности.
4. Предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ), причины и интеллектуальные корни ТСУ. Предметная область и понятийный аппарат.
5. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития.
6. Этапы развития систем управления в публичной сфере: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.



7. Стратегическое управление в политической и социальной сферах, принципы и подходы.
8. Методы разработки стратегических альтернатив. Психологическая инертность и методы борьбы с ней при стратегировании.
9. Математические методы оценки альтернатив. Динамическое программирование в стратегировании.

### **Типовой пример ситуационной задачи (кейса)**

Применение концепция «5 П» стратегии Минцберга в области управления публичной сферой.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы,

большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент пользуется комплексными навыками использования всех методов количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды. Успешно применяет владение методами и инструментами разработки стратегии социально-экономического развития региона, а также региональных и муниципальных целевых программ; современными методиками расчета инвестиционного потенциала региона и качества жизни на его территории; Адекватно использует методологию геополитического анализа при оценке внутреннего состояния и международного положения России и других государств; Устанавливает взаимосвязь между геополитическими и геоэкономическими интересами факторов национальной и мировой экономики с точки зрения инвестирования и финансирования различных проектов. Грамотно анализирует современные социально-экономические и политические проблемы национальной безопасности. Приводит качественное и аргументированное обоснование использования основных экономических методов для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов; адекватно определяет основные социальные и экономические показатели деятельности предприятия. адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала предприятия. Корректно определяет основные социальные и экономические показатели деятельности предприятия. адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала. Максимально определяет требования к экспертам для оценки состояния потенциала.

#### **4.4.Методические материалы**

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

«Стратегическое управление» представляет собой дисциплину профессионального цикла подготовки бакалавров, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление». Изучение данной дисциплины позволит будущему руководителю получить фундаментальные теоретические знания об управлении

организацией. Для реализации данной цели необходимо внимательно ознакомиться со структурой и содержанием курса, последовательно изучить его основные темы.

Основными видами занятий бакалавров являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых бакалавры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

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.

Теоретические занятия (интерактивные лекции) организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных бакалаврами вопросов по заданным темам.

Изучение данной дисциплины предусматривает также самостоятельную работу бакалавра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде реферата, доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи, изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. *Сидоров, М. Н.* Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/434076> (дата обращения: 24.04.2019).
2. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Н. А. Лось, Ю. А. Холоденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 325 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09225-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/427483> (дата обращения: 24.04.2019).
3. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 321 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/438372> (дата обращения: 24.04.2019).

### **6.2. Дополнительная литература**

4. Ахмедуев, Абас Шапиевич. Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона / А. Ш. Ахмедуев, А. А. Рабаданова. - М. : Экономика, 2013. - 307 с.
5. Квинт, Владимир Львович. 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.
6. Государственное и муниципальное управление : учеб. пособие / С. Ю. Наумов [и др.]. - М. : Дашков и К, 2014. - 553 с.
7. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - М. : КНОРУС, 2016. - 207 с.
8. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "магистр")] / авт. кол.: И. К. Ларионов (рук.) и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2015. - 234 с.
9. Управление проектами : учебник для бакалавров, [обучающихся по эконом. направлениям и специальностям] / А. И. Балашов [и др.] ; под ред. Е. М. Роговой. ; Нац. исслед. ун-т Высш. шк. экономики. - М. : Юрайт, 2014. - 383 с.

10. Яхонтова, Елена Сергеевна. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Е. С. Яхонтова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 379 с.

### **Литература на иностранном языке**

#### **(для продвинутого уровня изучения дисциплины)**

1. Crossan M.M., Fry J.N., Killing J.P. (2005) Strategic analysis and action - Prentice Hall International Inc.
2. David F. R. ( 2005) Strategic Management. - Prentice Hall International Inc.
3. Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy // Academy of Management Review. 1998. Vol.23, № 4.
4. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. Vol. 21. № 10-11. 2000. P. 1105-1121
5. Grant R.M. (2002) Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall.
6. Johnson, G; Scholes, K and Whittington, R (2006) Exploring Corporate Strategy, 7th ed. Essex: Pearson Education. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. (2007) Корпоративная стратегия: теория и практика. Пер с англ. ИД Вильямс
7. Kerzner H. R. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 2009.
8. Lowendahl B., Revang J. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society // SMJ. 1998. Vol.19.
9. Luton L. Qualitative research approaches for public administration. – New York: M.E. Sharpe, 2010.
10. Michael C. Jackson Systems Approaches to Management, Springer, 2000.
11. Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? // SMJ. 1994. Vol.15, № 1.
12. Smith K. B., Licari M. J. Public Administration. Power and Politics in the Fourth Branch of Government. – Oxford University Press, 2007
13. Whittington R. (2005) What is strategy – and does it matter? Reprinted 2005 by Thomson.
14. Winter S. G. Understanding Dynamic Capabilities // Strategic Management Journal. Vol. 24. № 10. 2003. P. 991-995

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
<p>Тема 1. Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этапы развития систем управления в публичной сфере: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.</li> <li>2. Предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ), причины и интеллектуальные корни ТСУ.</li> <li>3. Применение методов стратегирования в профессиональной управленческой деятельности.</li> <li>4. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития.</li> <li>5. Сравнительный анализ школ стратегического управления</li> <li>6. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Заинтересованные группы и миссия компании.</li> <li>7. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Горизонты оперативного и долгосрочного планирования.</li> <li>8. Виды стратегической информации и способы ее получения. Формирование системы стратегической информации в организации.</li> <li>9. Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.</li> <li>10. Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.</li> <li>11. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.</li> <li>12. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.</li> <li>13. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.</li> <li>14. Методы разработки стратегических альтернатив. Психологическая инертность и методы борьбы с ней при стратегировании. Форсайт-сессии.</li> <li>15. Методология Теории решения изобретательских задач в процессе разработки и выбора стратегии. Математические методы оценки альтернатив. Динамическое программирование в стратегировании.</li> <li>16. Основные этапы реализации стратегического планирования в компании. Управление преобразованиями.</li> <li>17. Государственные стратегии, формирование государственных целевых программ.</li> <li>18. Формирование политики и поддерживающих стратегий.</li> <li>19. Стратегическое управление в политической и социальной сферах, принципы и подходы.</li> <li>20. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование).</li> <li>21. Применение концепция «5 П» стратегии Минцберга в сфере управления публичной сферой.</li> <li>22. Иерархия стратегий в сфере публичного управления.</li> <li>23. Особенности и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня в публичной организации.</li> <li>24. Критерии и показатели привлекательности отрасли. Построение «профиля» отрасли.</li> <li>25. Обоснование решений по стратегическому позиционированию публичной организации.</li> <li>26. Стратегический анализ макро и микроокружения публичной организации. Состав задач и используемые инструменты.</li> <li>27. Корпоративная миссия, философия и видение публичной организации. Согласование интересов отдельных групп влияния</li> </ol>

	<p>при выборе приоритетов и стратегических целей организации.</p> <p>28. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе публичной организации.</p> <p>29. Стратегия и организационная структура публичной организации.</p> <p>30. Проектирование систем управления в органах государственной власти и местного самоуправления.</p> <p>31. Организационное проектирование системы управления в публичной организации.</p> <p>32. Система плановых показателей, применяемых для оценки эффективности функционирования публичной организации.</p> <p>33. Кадровая политика публичной организации.</p> <p>34. Оценка стратегического потенциала публичной организации.</p> <p>35. Мониторинг реализации стратегии публичной организации.</p> <p>36. Цели и основные этапы портфельного анализа.</p> <p>37. Анализ преимуществ и недостатков матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey).</p> <p>38. Понятие «проект» и «управление проектами».</p> <p>39. Методология управления проектами.</p> <p>40. Международные стандарты управления проектами.</p> <p>41. Системный подход к управлению проектами.</p> <p>42. Цели и требования к проекту в сфере публичного управления.</p> <p>43. Стратегический и операционный аспекты в управлении публичными организациями. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.</p> <p>44. Окружение и участники проекта.</p> <p>45. Жизненный цикл и структура проекта.</p> <p>46. Классификация проектов по критериям экономиста, менеджера, государственного и муниципального служащего.</p> <p>47. Экономическая модель проекта.</p> <p>48. Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.</p> <p>49. Финансирование проекта: подходы, задачи, методы.</p> <p>50. Расчет стоимости заемного финансирования, привлекаемого для реализации проекта.</p> <p>51. Модель средневзвешенной стоимости капитала.</p> <p>52. Распределение рисков между участниками проекта.</p> <p>53. Контроль исполнения бюджета проекта: метод EVA.</p> <p>54. Инструменты контроля качества исполнения проекта.</p>
<p>Тема 2. Теории стратегического управления.</p>	



<p>Тема 3. Стратегический анализ. Стратегическое планирование.</p>	
<p>Тема 4. Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.</p>	
<p>Тема 5. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.</p>	
<p>Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.</p>	
<p>Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.</p>	
<p>Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.</p>	
<p>Тема 9. Политические стратегии.</p>	

## 6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

## 6.5. 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](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](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](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.

## 6.6. Иные источники

### **Органы государственной власти Российской Федерации**

Сервер органов государственной власти РФ	<a href="http://www.gov.ru/">http://www.gov.ru/</a>
Органы государственной власти субъектов РФ	<a href="http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html">http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html</a>
Президент Российской Федерации	<a href="http://www.president.kremlin.ru/mainpage.shtml">http://www.president.kremlin.ru/mainpage.shtml</a>
Правительство РФ	<a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a>
Федеральные органы исполнительной власти РФ	<a href="http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html">http://www.gov.ru/main/ministry/isp-vlast44.html</a>
Совет Федерации ФС РФ	<a href="http://www.council.gov.ru/">http://www.council.gov.ru/</a>
Государственная Дума ФС РФ	<a href="http://www.duma.gov.ru/">http://www.duma.gov.ru/</a>
Конституционный Суд РФ	<a href="http://www.ksrf.ru/Pages/Default.aspx">http://www.ksrf.ru/Pages/Default.aspx</a>
Верховный Суд РФ	<a href="http://www.supcourt.ru/">http://www.supcourt.ru/</a>
Высший Арбитражный Суд РФ	<a href="http://www.arbitr.ru/">http://www.arbitr.ru/</a>
Совет Безопасности РФ	<a href="http://www.scrf.gov.ru/">http://www.scrf.gov.ru/</a>
Счетная Палата РФ	<a href="http://www.ach.gov.ru/">http://www.ach.gov.ru/</a>
Генеральная прокуратура РФ	<a href="http://www.genproc.gov.ru/">http://www.genproc.gov.ru/</a>
Центральная избирательная комиссия РФ	<a href="http://www.cikrf.ru/">http://www.cikrf.ru/</a>
Уполномоченный по правам человека в РФ	<a href="http://www.ombudsmanrf.ru/">http://www.ombudsmanrf.ru/</a>

Общественная палата РФ <http://www.oprf.ru/>  
Уполномоченный по правам ребенка при Президенте РФ <http://www.rfdeti.ru/index.php>

#### Политические партии России

Всероссийская политическая партия «ЕДИНАЯ РОССИЯ» <http://er.ru/>  
Политическая партия СПРАВЕДЛИВАЯ РОССИЯ <http://www.spravedlivo.ru/>  
Политическая партия «Коммунистическая партия Российской Федерации» <http://www.cprf.ru/>  
Политическая партия «Либерально-демократическая партия России» <http://www.ldpr.ru/>  
Политическая партия «ПАТРИОТЫ РОССИИ» <http://www.patriot-rus.ru/>  
Всероссийская политическая партия «ПРАВОЕ ДЕЛО» <http://pravoedelo.ru/>  
Российская объединенная демократическая партия «ЯБЛОКО» <http://www.yabloko.ru/>

#### Органы государственной власти Северо-Западного Федерального округа

Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе <http://www.szfo.ru/>  
Законодательное Собрание Ленинградской области <http://www.lenoblzaks.ru/>  
Правительство Ленинградской области <http://www.lenobl.ru/gov/government>  
Государственный Совет Республики Коми <http://gs.rkomi.ru/>  
Правительство Республики Коми <http://rkomi.ru/>  
Законодательное Собрание Республики Карелия <http://www.karelia-zs.ru/>  
Правительство Республики Карелия <http://www.gov.karelia.ru/>  
Калининградская областная Дума <http://duma.kaliningrad.org/main.asp>  
Правительство Калининградской области <http://www.gov39.ru/>  
Архангельское областное Собрание депутатов <http://www.aosd.ru/>  
Правительство Архангельской области <http://www.dvinaland.ru/>  
Законодательное Собрание Вологодской области <http://www.vologdazso.ru/>  
Правительство Вологодской области <http://vologda-oblast.ru/>  
Мурманская областная Дума <http://www.duma.murman.ru/>  
Правительство Мурманской области <http://www.gov-murman.ru/>  
Псковское областное Собрание депутатов <http://www.pskov.ru/vlast/zakonodatelnaya/sobranie>  
Администрация Псковской области <http://www.pskov.ru/>  
Законодательное Собрание Ямало-Ненецкого автономного округа <http://www.zsyanao.ru/>  
Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа <http://adm.yanao.ru/>

#### Органы государственной власти Санкт-Петербурга

Администрация Санкт-Петербурга <http://www.gov.spb.ru/>  
Уставный суд Санкт-Петербурга <http://www.spbustavsud.ru/>  
Прокуратура Санкт-Петербурга <http://prokuratura.sp.ru/>  
Главное управление Министерства внутренних дел РФ по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области <http://www.guvdspb.ru/>  
Санкт-Петербургская избирательная комиссия <http://www.st-petersburg.izbirkom.ru/>  
Контрольно-счетная палата Санкт-Петербурга <http://www.ksp.assembly.spb.ru/>  
Уполномоченный по правам человека в Санкт-Петербурге <http://www.ombudsmanspb.ru/>  
Уполномоченный по правам ребенка в Санкт-Петербурге [www.spbdeti.org](http://www.spbdeti.org)

#### Органы местного самоуправления Санкт-Петербурга

Муниципальные советы Санкт-Петербурга [http://gov.spb.ru/gov/admin/self\\_gov](http://gov.spb.ru/gov/admin/self_gov)

### Информационно-правовые сайты

Полное собрание законов РФ	<a href="http://www.gdezakon.ru/">http://www.gdezakon.ru/</a>
Правовые ресурсы в сети Интернет	<a href="http://www.nlr.ru/lawcenter/ires/agency.htm#spb">http://www.nlr.ru/lawcenter/ires/agency.htm#spb</a>
Кадис	<a href="http://www.kadis.ru/">http://www.kadis.ru/</a>
Кодекс	<a href="http://www.kodeks.ru/">http://www.kodeks.ru/</a>
Гарант	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
Консультант плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

### Печатные издания

Аргументы и факты	<a href="http://www.aif.ru/">http://www.aif.ru/</a>
Ведомости	<a href="http://www.vedomosti.ru/">http://www.vedomosti.ru/</a>
Вечерний Петербург	<a href="http://www.vppress.ru/">http://www.vppress.ru/</a>
Город 812	<a href="http://www.online812.ru/">http://www.online812.ru/</a>
Деловой Петербург	<a href="http://www.dp.ru/">http://www.dp.ru/</a>
Известия - СПб	<a href="http://www.izvestia.ru/spb/">http://www.izvestia.ru/spb/</a>
Коммерсантъ - СПб	<a href="http://www.kommersant.ru/region/spb/main.htm">http://www.kommersant.ru/region/spb/main.htm</a>
Комсомольская правда - СПб	<a href="http://spb.kp.ru/">http://spb.kp.ru/</a>
Кто строит в Петербурге	<a href="http://ktostroit.ru">http://ktostroit.ru</a>
Метро	<a href="http://www.metro-russia.com/">http://www.metro-russia.com/</a>
МК в Питере	<a href="http://www.mk-piter.ru/">http://www.mk-piter.ru/</a>
Мой район	<a href="http://www.mr7.ru/">http://www.mr7.ru/</a>
Невское время	<a href="http://www.nvspb.ru/">http://www.nvspb.ru/</a>
Недвижимость и строительство Петербурга	<a href="http://www.nsp.ru">www.nsp.ru</a>
Независимая газета	<a href="http://www.ng.ru/">http://www.ng.ru/</a>
Новая газета	<a href="http://www.novayagazeta.spb.ru/">http://www.novayagazeta.spb.ru/</a>
Новости Петербурга	<a href="http://www.novostispb.ru/">http://www.novostispb.ru/</a>
Парламентская газета	<a href="http://www.pnp.ru/">http://www.pnp.ru/</a>
РБК daily	<a href="http://www.rbcdaily.ru/">http://www.rbcdaily.ru/</a>
Российская газета	<a href="http://www.rg.ru/">http://www.rg.ru/</a>
Санкт-Петербургские ведомости	<a href="http://www.spbvedomosti.ru/">http://www.spbvedomosti.ru/</a>
Смена	<a href="http://smena.ru/">http://smena.ru/</a>
Социальная политика	<a href="http://www.socpolit.ru">http://www.socpolit.ru</a>
Строительный еженедельник	<a href="http://asninfo.ru/">http://asninfo.ru/</a>
Эксперт Северо-Запад	<a href="http://www.expert.ru/printissues/northwest/">http://www.expert.ru/printissues/northwest/</a>

### Информационные агентства

BN.RU	<a href="http://www.bn.ru/">http://www.bn.ru/</a>
Firstnews.ru	<a href="http://www.firstnews.ru/">http://www.firstnews.ru/</a>
REGNUM. Балтика	<a href="http://newsspb.ru/news/piter/">http://newsspb.ru/news/piter/</a>
Агентство Бизнес Новостей	<a href="http://www.abnews.ru/">http://www.abnews.ru/</a>
Балтийское информационное агентство	<a href="http://www.baltinfo.ru/">http://www.baltinfo.ru/</a>
ЗАКС.РУ	<a href="http://www.zaks.ru/">http://www.zaks.ru/</a>
Интерфакс	<a href="http://www.interfax.ru/?lang=r">http://www.interfax.ru/?lang=r</a>
ИТАР-ТАСС	<a href="http://itartass.spb.ru/">http://itartass.spb.ru/</a>
РБК	<a href="http://www.rbc.ru/spb/">http://www.rbc.ru/spb/</a>
РИА новости	<a href="http://nw.ria.ru/">http://nw.ria.ru/</a>
Росбалт.Ру	<a href="http://www.rosbalt.ru/">http://www.rosbalt.ru/</a>
Фонтанка.Ру	<a href="http://www.fontanka.ru/">http://www.fontanka.ru/</a>

### Телевидение

100 ТВ	<a href="http://www.tv100.ru/">http://www.tv100.ru/</a>
5 канал	<a href="http://www.5-tv.ru/">http://www.5-tv.ru/</a>

Культура	<a href="http://www.tvkultura.ru/">http://www.tvkultura.ru/</a>
НТВ - СПб	<a href="http://www.ntv.ru/spb/">http://www.ntv.ru/spb/</a>
Первый канал	<a href="http://www.1tv.ru/">http://www.1tv.ru/</a>
РЕН ТВ Петербург	<a href="http://www.rentvspb.ru/">http://www.rentvspb.ru</a>
РТР-Петербург	<a href="http://www.rtr.spb.ru/">http://www.rtr.spb.ru</a>
ТВ Центр	<a href="http://www.tvc.ru/">http://www.tvc.ru/</a>

#### Радио

Дорожное радио	<a href="http://dorognoe.ru/">http://dorognoe.ru/</a>
Радио Балтика	<a href="http://www.baltika.fm/">http://www.baltika.fm/</a>
Радио Зенит	<a href="http://www.radiozenit.ru/">http://www.radiozenit.ru/</a>
Эхо Москвы в Петербурге	<a href="http://www.echomsk.spb.ru/">http://www.echomsk.spb.ru/</a>

#### Поисковые системы

Яндекс	<a href="http://www.yandex.ru/">http://www.yandex.ru/</a>
Mail.ru	<a href="http://www.mail.ru/">http://www.mail.ru/</a>
Google	<a href="http://www.google.com/">http://www.google.com/</a>

### **7. 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.