

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

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами
в государственном управлении»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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

Стратегическое управление и качество жизни
(наименование образовательной программы)

Очная / заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Усачева Екатерина Александровна, к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой:

Хлутков Андрей Драгомирович, доктор экономических наук, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления факультета ГМУ СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 3 от «26» марта 2026 г.

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 ..	4
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания.....	14
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	17
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	27
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)	35
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	37
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	40

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенции **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2	Определяет способы управления проектом с учетом последовательности и этапов его жизненного цикла	УК-2.2. 3-1. Знает основные приемы и методы нахождения организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях; теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях УК-2.2. У-1. Умеет находить и принимать организационные и управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях; на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часов, 108 астрономический час для очной формы обучения.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 8 академических часов (очная форма обучения), 4 академических часа (заочная форма обучения).

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 20 академических часов (очная форма обучения), 8 академических часов (заочная форма обучения).

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 107 академических часов (для очной формы обучения); 128 академических часов (для заочной формы обучения).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДЭ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» относится к блоку элективных дисциплин учебного плана по направлению подготовки магистратуры 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) магистерской программы «Стратегическое управление и качество жизни» и изучается студентами во 2 семестре для очной формы обучения и 2 курсе для заочной формы обучения.

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

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятий	23	1			2								20	УО/Т/Д

	ый аппарат													
Тема 2	Стратегический анализ и процедуры сбора стратегической информации	28	2			4							22	УО/Т/Д
Тема 3	Методология стратегического выбора.	27	1			4							22	УО/Д/ПЗ
Тема 4	Специфика стратегического менеджмента в государственном управлении	28	2			6							20	ПЗ/ Д
Тема 5	Методология планирования и управления	29	2			4							23	

	проектам и в публично й сфере													
Промежуточная аттестация														Зачет с оценкой
Итого		144	8			20				9			107	

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.

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д – доклад, Т – тестирование, ПЗ – практическое задание

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	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	Каттэ к	Контроль	СР кр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат	21	-			1							20	УО/Т/Д	
Тема 2	Стратегический анализ и процедуры сбора стратегической информации	30	1			2							27	УО/Т/ПЗ	
Тема 3	Методология стратегического выбора.	30	1			2							27	УО/Т/ПЗ	
Тема 4	Специфика стратегического менеджмента	30	1			2							27	ПЗ/ Д	

	в государственно м управлении													
Тема 5	Методология планирования и управления проектами в публичной сфере	29	1			1							27	ПЗ/Д
Промежуточная аттестация														Зачет с оценкой
Итого		144	4			8				4			128	

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.

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д – доклад, Т – тестирование, ПЗ – практическое задание

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат УК-2.2

Теоретические и практические предпосылки развития стратегического управления. Философские корни стратегического управления. Подходы и правила стратегического мышления. Классики стратегического менеджмента (А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф, Г. Минцберг, Д. Аакер, М. Портера, Г. Хэмел, К. Прахалад и др.)

Отечественные теории стратегического управления. Развитие и классификация школ стратегического менеджмента.

Видение как основа целеполагания: сущность и содержание понятия, назначение и проблема согласования интересов. Цепочка целеполагания и ее составляющие. Философия как базовый элемент цепочки целеполагания. Понятие, значение и составляющие миссии организации. Понятие стратегии, ключевые отличительные характеристики стратегических целей. Политика в системе целеполагания. Система тактических целей организации. Проблема определения горизонта стратегического планирования.

Стратегическая пирамида и ее составляющие. Портфель стратегий. Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования. Стратегии бизнес-единиц. Функциональные и инструментальные стратегии.

Концепции и методы целеполагания: SMART, OKR, HARD, KPI, дерево целей, BSC (система сбалансированных показателей).

Сущность понятий «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегирование». Стратегическое управление как процесс. Составляющие процесса стратегического управления. Субъекты процесса стратегического управления. Функции и роль менеджмента организации в процессах стратегического управления. Стейкхолдеры. Проблема согласования интересов в процессах стратегического управления.

Этапы стратегического управления. Проблема разработки показателей реализации стратегических целей организации. Модель Г. Стейнера. Модель 7S МакКинзи. Модель Гарвардской бизнес школы.

Тема 2. Стратегический анализ и процедуры сбора стратегической информации УК-2.2

Понятие, виды и источники стратегической информации. Информационная система организации. Внутренняя и внешняя среда организации и их составляющие. Методы анализа внутренней среды организации. Методы анализа макросреды организации. PEST анализ и его модификации. Общеэкономический анализ. Анализ микросреды организации. Понятие и составляющие рыночной среды. Показатели рыночной конъюнктуры.

Методы анализа и мониторинга рыночной среды. Исследование потребительского и покупательского поведения.

Методы профиля среды (4x4, 5x5). Методы онлайн аналитики в стратегическом управлении.

«Ресурсы» и «компетенции» организации. Корневые компетенции. Конкурентоспособность организации. Внутренние и внешние конкурентные преимущества. Подходы к оценке конкурентоспособности. Структурные и функциональные факторы конкурентоспособности. Показатели конкурентоспособности. Направления и инструменты анализа конкуренции и конкурентов. Отраслевые и рыночные методы анализа конкурентов. Бенчмаркинг как инструмент анализа конкурентов. Модель анализа пяти сил М. Портера. Карты стратегических групп. Инструментарий стратегии «Голубого океана» (К. Чана и Р. Моборн). Матричный анализ рынка и отрасли (матрицы BCG, GE /МакКинзи, ADL, HoferSchendel, Ансоффа, Shell DPM, эластичности конкурентной реакции на рынке, группировки товара, матрица основных форм объединений и др.).

Тема 3. Методология стратегического выбора. УК-2.2

Многовариантность стратегий. Стратегические альтернативы. Методы оценки и отбора стратегических альтернатив. Рациональный подход и инкрементализм в стратегическом планировании.

Риски в стратегическом управлении. Подходы к классификации рисков. Стратегические и операционные риски. Система управления рисками. Количественные и экспертные методы оценки рисков. Хеджирование рисков. Особенности рисков при реализации государственных стратегических программ и проектов.

Психологическая инертность и методы борьбы с ней при стратегировании. Форсайт-сессии. Стратегические сессии. Методология Теории решения изобретательских задач в процессе разработки и выбора стратегии.

SWOT анализ: понятие, цели и особенности проведения. Этапы и процедуры SWOT анализа. Формирование группы экспертов и организация процессов выработки коллективного решения. Основные требования к формулированию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Подходы к оценке факторов и определению интегральных значений показателей. Интерпретация результатов SWOT анализа. Недостатки и ограничения SWOT анализа.

Оценка стратегической позиции и действий в методике SPACE. Информационное обеспечение и показатели SPACE анализа. Этапы и процедуры SPACE анализа.

Корпоративные стратегии и стратегии бизнес-единиц. Портфель стратегий. Стратегии охвата рынка. Стратегии позиционирования.

Виды конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии по М. Портеру. Стратегии желаемых рыночных позиций (Ф.Котлер). Фронт и фланги как

направление атаки конкурентов. Стратегии голубого океана. Матрица стратегий Томпсона-Стрикленда.

Международные и глобальные стратегии. Стратегии стран и государств. Цивилизационно-исторические стратегии.

Тема 4. Специфика стратегического менеджмента в государственном управлении УК-2.2

Эволюция изменений на глобальном рынке. Новые факторы, влияющие на конкуренцию. Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ. Понятие модели бизнеса, как интегрированного описания логики бизнеса. Взаимосвязь позиционирования на рынке, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ. Влияние инноваций на стратегические траектории, модель бизнеса и архитектуру компетенций компании.

Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Отношения между участниками стратегического планирования в процессе целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования развития отраслей и сфер экономики и территорий, в процессе мониторинга. Группы документов, их структура и иерархия в рамках государственного целеполагания, прогнозирования, программно-целевого планирования Программы и прогнозы экономического и социального развития на среднесрочный период. Целевые программы, реализуемые за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

Стратегия пространственного развития РФ. Стратегии развития отраслей и хозяйственных комплексов.

Тема 5. Методология планирования и управления проектами в публичной сфере УК-2.2

Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

Формирование финансовых ресурсов проекта в публичной сфере. Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счет выпуска акций и государственных облигаций. Долгосрочное долговое финансирование. Иные источники финансирования проектов в сфере публичного управления. Контроль выполнения плана и условий финансирования проектов в публичной сфере.

Процесс инициации проекта. Процесс планирования проекта. Процесс исполнения проекта. Процесс мониторинга и контроля. Процесс закрытия проекта. Управление интеграцией проекта. Управление содержанием

проекта. Управление сроками проекта. Управление затратами проекта. Управление качеством проекта. Управление командой проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление контрактами проекта. Управление стейкхолдерами проекта.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

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

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

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

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

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

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

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

УО – устный опрос, Т – тестирование, ПЗ – практические задания, Д – доклад

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

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат.

Вопросы для устного опроса:

1. Каковы предпосылки возникновения теории стратегического менеджмента?

2. Назовите ключевые школы стратегического менеджмента.
3. Раскройте смысл концепции стратегирования.
4. Каковы правила и принципы стратегического мышления.
5. И. Ансофф и его вклад в развитие стратегического управления.
6. Раскройте понятие цепочка целеполагания.
7. Перечислите составляющие цепочки целеполагания.
8. Что такое пирамида стратегий?
9. Какие требования предъявляются к стратегическим целям?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте вопрос, выберите корректные ответы.

1) Какое из ниже приведенных определений более соответствует понятию "стратегия"?

1. Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации.
2. Стратегия – это долгосрочный план, определяющий основные цели развития.
3. Стратегия - это процесс разработки долгосрочных решений, учитывающий возможные риски внешней среды

2) Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента:

1. управление на основе контроля за исполнением.
2. управление на основе экстраполяции.
3. управление на основе предвидения изменений.
4. управление на основе гибких экстренных решений.

3) Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...

1. политика
2. тактика
3. миссия
4. видение

4) Общая генеральная цель, смысл существования организации – это...

1. Философия.
2. Миссия.
3. Стратегия.
4. Тактика.

Темы докладов:

1. Концепция SMART в стратегическом целеполагании.
2. Логика и этапы стратегического менеджмента.
3. Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования в управлении страной и регионом.

Тема 2. Стратегический анализ и процедуры сбора стратегической информации

Вопросы для устного опроса:

1. Что понимается под внутренней средой организации? Назовите её ключевые составляющие.
2. Что входит во внешнюю среду организации? Разделите её на микро- и макросреду и приведите примеры элементов каждой.
3. Какие методы анализа внутренней среды организации вы знаете?
4. Какие методы используются для анализа макросреды организации?
5. В чём суть метода профиля среды?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте вопрос, выберите корректные ответы.

- 1) Какой из перечисленных методов можно использовать для проведения внутреннего аудита организации?
 1. SNW-анализ
 2. SWOT-анализ
 3. PEST-анализ
 4. STEP-анализ
 - 5.
- 2) Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
 1. Политические факторы, профсоюзы, международные события
 2. Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
 3. Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
 4. Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП
- 3) Какие из нижеперечисленных групп можно отнести к контактными аудиториям?
 1. Общественные организации.
 2. Фирмы – финансовые посредники.
 3. Целевые аудитории.

4. СМИ.

4) Какие два подхода к оценке конкурентоспособности территории используются в настоящее время в практике территориального управления?

1. Оценка конкурентоспособности территории в сопоставлении с другими территориями.
2. Оценка конкурентоспособности территории в сопоставлении с общим уровнем развития страны.
3. Оценка конкурентоспособности территории с позиции уровня развития территории.

Практическое задание:

Задание 1: Проведение PEST-анализа.

По выбранному группой объекту анализа описать логику и процедуры проведения PEST-анализа.

В качестве объекта анализа могут выступать: отрасль, сфера, организация или ОГВ, процессы и явления.

1. Сформировать перечень оцениваемых критериев.
2. Заполнить таблицу по каждому типу факторов

Наименование фактора	Направленность и сила влияния	Источник
Экономические факторы		

Тема 3. Методология стратегического выбора.

Вопросы для устного опроса:

1. Перечислите основные методы оценки и отбора стратегических альтернатив.
2. В каких ситуациях целесообразно применять инкременталистский подход?
3. Что такое хеджирование рисков? Какие инструменты хеджирования существуют?
4. Что такое форсайт сессия? Каковы её цели и основные этапы проведения?
5. Перечислите этапы проведения SWOT-анализа.
6. Какие показатели используются в SPACE-анализе?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте вопрос, выберите корректные ответы.

- 1) Какая матрица стратегического анализа основывается на следующих критериях: рынок - продукт?
 1. матрица портфельного анализа General Electric / Мак-Кинси
 2. матрица Shell
 3. матрица Ансоффа
 4. матрица Томпсона и Стрикленда

- 2) Какие направления бизнеса, согласно матрице БКГ, способны обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования?
 1. «Звезды»
 2. «Собаки»
 3. «Дойные коровы»
 4. «Трудные дети»

- 3) В чем состоят различия STEP-анализа и SWOT-анализа?
 1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
 2. Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда.

- 4) Как следует понимать термин «возможности и угрозы», используемый в SWOT-анализе?
 1. В буквальном смысле.
 2. Стандартная процедура в стратегическом управлении.
 3. Обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде.
 4. Художественный образ.

Практическое задание:

Задание 1: Отбор и организация работы группы экспертов

Исходя из специфики выбранного объекта анализа определить количество и состав экспертной группы.

1. Определить порядок и регламент организации коллегиальной работы: определить формат работы (очный (лично или дистант), заочный, смешанный), определить количество встреч, тайминг и общее время на проведение анализа, определить место (платформы) для проведения встреч.

Результаты представить в таблицы (можно использовать логику таймлайн <https://ru.venngage.com/blog/шаблоны-таймлайна/>)

2. Определить руководителя и модератора группы и его функции.
3. Определите, как будет построена процедура выработки альтернатив.

Тема 4. Специфика стратегического менеджмента в государственном управлении

Темы докладов:

1. Глобализация vs регионализация: как эти процессы влияют на глобальный рынок сегодня?
2. Новые задачи стратегического менеджмента в условиях цифровой трансформации экономики.
3. Понятие бизнес-модели: подходы к определению и ключевые элементы.
4. Участники стратегического планирования в РФ: роли, функции и взаимодействие.
5. Мониторинг реализации стратегических документов в РФ: механизмы и инструменты.

Практическое задание:

Задание 1: Анализ документов стратегического планирования

Выбрать минимум 2 документа стратегического планирования 2х разных уровней (например, федерального и регионального)

По каждому документу сделать выводы:

- 1) Насколько задачи соответствуют цели (целям) документа
- 2) Насколько корректна и непротиворечива терминология
- 3) Насколько задачи обеспечены показателями

Тема 5. Методология планирования и управления проектами в публичной сфере

Темы докладов:

1. Иерархическая структура работ (WBS) проекта: принципы построения и практическое применение.
2. Сетевой анализ в планировании проекта: методы и алгоритмы.
3. Календарное планирование проекта: подходы и программные инструменты.
4. Функции сетевого анализа в планировании проекта: от визуализации до оптимизации.
5. Оценка стоимости проекта: методы «сверху вниз» и «снизу вверх», параметрическая оценка.
6. Планирование затрат по проекту (бюджетирование): структура бюджета и контроль отклонений.
7. Управление интеграцией проекта: согласование процессов и решений.

8. Управление содержанием проекта: определение границ, WBS и контроль изменений.
9. Управление сроками проекта: календарное планирование, резервы времени и анализ отклонений.
10. Управление затратами проекта: бюджет, контроль стоимости и управление отклонениями.

Практическое задание:

Задание 1. Составьте иерархическую структуру работ (WBS) для проекта «Организация студенческого фестиваля» (3–4 уровня декомпозиции). Выделите 8–10 основных пакетов работ.

Задание 2. Оцените длительность трёх задач проекта разработки сайта по методу PERT, используя оптимистичные (О), пессимистичные (Р) и наиболее вероятные (М) оценки.

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:

Необходимо составить расчет по конкретной дисциплине.

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	0,2	20
КТ 3	100	0,1	10
КТ 4	100	0,1	10
КТ 5	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

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

Например,

КТ – 1.

Тема 1

Устный опрос

Тестирование.

Доклад

КТ – 2.

Тема 2

Устный опрос

Тестирование.

Практическое задание

КТ – 3.

Тема 3

Устный опрос

Тестирование

Практическое задание

КТ – 4.

Тема 4

Практическое задание

Доклад

КТ – 5.

Тема 5

Практическое задание

Доклад

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

1. 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	

2. Критерии оценивания ПЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие задания</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное и аргументированное решение поставленных задач</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание, отсутствие аргументации и обоснования</i>
	<i>0-20</i>	<i>Задание сделано минимально, аргументация отсутствует</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания Доклад:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
------------------------	------------------------	--------------------------

<i>Содержание и раскрытие выбранной темы</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание выбранной темы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Фрагментарное описание, нарушение логики изложения материала</i>
	<i>0-15</i>	<i>Поверхностное описание выбранной темы</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

4. Критерии оценивания Устный опрос:

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*).

Дополнительные материалы и оборудование не требуются.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с двумя устными вопросами и практическим заданием. На выполнение заданий дается 40 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.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат. УК-3.2 ПКс-1.2

Вопросы открытого типа:

1. Сущность и эволюция понятий «стратегия» и «стратегическое управление», «стратегический менеджмент». Отличительные черты стратегии.
2. Сравнительный анализ школ стратегического управления.
3. Стратегическая пирамида и ее составляющие.
4. Философия и миссия как базовые элементы цепочки целеполагания.
5. Сущность и особенности стратегии как элемента цепочки целеполагания.

Задания открытого типа:

Задание 1. Постройте пирамиду целеполагания РФ по одной из выбранных сфер (отраслей) и укажите уровни и документы стратегического

планирования.

Тестовые задания закрытого типа:

1. Какое из ниже приведенных определений более соответствует понятию "стратегия"?

1. Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации.
2. Стратегия – это долгосрочный план, определяющий основные цели развития.
3. Стратегия - это процесс разработки долгосрочных решений, учитывающий возможные риски внешней среды

2. Продолжите определение: Стратегические решения - это управленческие решения, которые ...

1. ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений
2. сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие
3. связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия

3. Какие особенности отличают стратегические цели от других типов целей?

1. Строятся на основе прогнозных процедур
2. Предполагают прямую привязку ко времени
3. Являются составляющей миссии организации
4. Пересмотр стратегии происходит в случае, когда она теряет актуальность

4. Какие из нижеперечисленных школ стратегического управления имеют предписывающий характер?

1. Школа дизайна.
2. Школа планирования.
3. Когнитивная школа.
4. Школа внешней среды.
5. Школа власти.
6. Школа позионирования.

5. Расшифруйте понятия SMART.

Тема 2. Стратегический анализ и процедуры сбора стратегической информации. УК-3.2

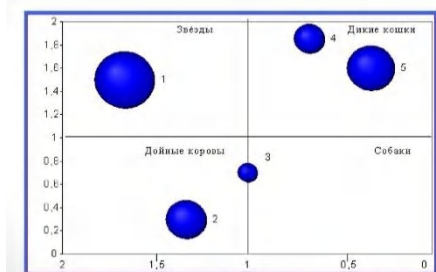
Вопросы открытого типа:

1. Виды стратегической информации и способы ее получения.
2. Понятие и анализ конкурентоспособности организации.
3. Анализ модели товарного предложения в процессе разработки стратегии.
4. Изучение и прогнозирование внутренней среды организации, «цепочка ценности» М.Портера, ключевая компетенция.
5. Методы анализа внешней среды. PEST-анализ виды, методология.

Задания открытого типа:

Задание 1: предложите возможных конкурентов и выберите показатели для построения карт стратегических групп для проведения конкурентного анализа Санкт-Петербурга как туристской дестинации.

Задание 2: Ниже приведена матрица БКГ компании, охарактеризуйте ее текущее рыночное положение и возможные угрозы и направления развития.



Тестовые задания закрытого типа:

1. Как называют ситуацию непосредственного, прямого влияния факторов косвенного воздействия на внутреннюю среду организации?
2. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
 1. Политические факторы, профсоюзы, международные события
 2. Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
 3. Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
 4. Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП
3. Какие из перечисленных инструментов могут использоваться при реализации стратегии активного воздействия (изменения) внешней среды?
 1. Внедрение энергосберегающих технологий.
 2. Лоббирование.
 3. Создание уникального товара.
 4. Реализация в деятельности организации принципов социальной ответственности.

4. Кто из отечественных социологов выделил базовый класс в системе стратификации российского общества?

1. Т.И.Заславская.
2. В.А. Ядов.
3. А.К. Гастев.
4. А.И.Пригожин.

5. Построение какой системы стратегического управления, типично для сложной и изменчивой внешней среды?

1. Система с пассивной адаптацией к внешней среде.
2. Система с активной адаптацией к внешней среде.

Тема 3. Методология стратегического выбора. ПКс-1.2

Вопросы открытого типа:

1. SWOT-анализ: цели, принципы, этапы, достоинства и недостатки.
2. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Оценка конкурентной позиции.
3. Анализ преимуществ и недостатков матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey).
4. Виды конкурентных стратегий. Матрица выбора стратегии В. А. Томпсона и А. Стрикленда.
5. Виды конкурентных стратегий.

Задания открытого типа:

Задание 1. Kraft Heinz — третья компания по размерам производства пищевых продуктов и напитков в Северной Америке. В настоящее время Крафт Хайнц испытывает давление, поскольку бренд отстает от тенденций потребления продуктов питания. Новые поколения не привыкли к продуктам компании, доля среднего класса (целевой сегмент) растет медленно.

Как можно охарактеризовать текущее положение компании на рынке и какую стратегию согласно матрице В. А. Томпсона и А. Стрикленда следует избрать.

Задание 2. Ниже приведена матрица БКГ компании, охарактеризуйте ее текущее рыночное положение и возможные угрозы, направления развития.



Тестовые задания закрытого типа:

1. Что из нижеперечисленного можно отнести к положительным последствиям неопределенности
 1. Безубыточность
 2. Нематериальные потери
 3. Сохранение показателей деятельности на текущем уровне
 4. Незапланированные выгоды

2. Является ли форс-мажор риском?
 1. Да
 2. Нет

3. Установите соответствие: к какому типу рисков относятся перечисленные ситуации?
 - А. Стратегические риски
 - Б. Операционные риски
 1. Риски потери конкурентной позиции
 2. Сбои в цепочке поставок
 3. Потеря репутации
 4. Риски, связанные с ростом текучести персонала
 5. Риски ошибок в ведении учета
 6. Риски диверсификации

4. Какая из стадий ЖЦТ самая длительная?
 1. Внедрение
 2. Рост
 3. Зрелость
 4. Спад

5. Согласитесь или опровергните: методика "5 конкурентных сил" М. Портера ориентирована на перспективу, 5,10 и более лет.
 - 1) Да
 - 2) Нет

Тема 4. Специфика стратегического менеджмента в государственном управлении УК-3.2

Вопросы открытого типа:

1. Управление стратегическими изменениями.
2. Методы и стили проведения стратегических изменений. Преодоление барьеров.
3. Нормативное и правовое регулирование стратегического планирования в РФ.
4. Участники стратегического планирования в РФ: роли, функции и взаимодействие.
5. Мониторинг реализации стратегических документов в РФ: механизмы и инструменты.
6. Риски в стратегическом менеджменте: понятие, классификация

Задания открытого типа:

Задание 1. Проанализируйте по методике М.Портера конкурентные позиции и рыночные угрозы для СЗИУ – филиал РАНХиГС.

Задание 2. Стратегическое планирование в Российской Федерации в целом и в субъектах Российской Федерации, в частности, находится в стадии становления. Важный шаг в этом направлении связан с выходом Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее по тексту – 172-ФЗ). Он предназначен для формирования единой системы стратегического планирования, охватывающей все уровни публичной власти.

Вместе с тем, закон не лишен ряда недостатков, включая:

- диссонанс в отношении понятий стратегическое планирование и стратегическое управление, при этом понятие «стратегическое управление» законодателем не определено;
- отсутствие понятий «актуализация», «приоритет» применительно к стратегическому планированию и управлению;
- слабая взаимоувязка документов стратегического планирования на каждом уровне публичного управления.

Сформулируйте свое определение перечисленных понятий и предложите свое видение решения указанных недостатков.

Тестовые задания закрытого типа:

1. Можно ли выделить предпринимательские риски в деятельности ОГВ?
 1. Да
 2. Нет

2. Можно ли налоговое бремя считать фактором риска?

- 1) Да
- 2) Нет

3. В каком году принят федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»?

1. 2000
2. 2010
3. 2014
4. 2017

4. Каким НПА в настоящее время регулируются основы пространственного развития в РФ?

- 1) Конституция
- 2) Федеральный закон
- 3) Указ Президента
- 4) Постановление Правительства

Тема 5. Методология планирования и управления проектами в публичной сфере УК-2.2

Вопросы открытого типа:

1. Планирование и структурирование проекта.
2. Финансирование и бюджетирование проектов в публичной сфере.
3. Процессы управления проектом.

Задания открытого типа:

Задание 1. Задание по бюджетированию. Составьте бюджет проекта «Фестиваль уличного искусства» на 100 000 руб. Распределите средства по статьям расходов.

Задание 2. Разработайте 3 KPI для контроля выполнения плана финансирования проекта «Строительство библиотеки».

Тестовые задания закрытого типа:

Какие из перечисленных задач относятся к основным задачам планирования проекта?

1. определение целей и критериев успеха;
2. распределение ролей в команде;
3. разработка иерархической структуры работ (WBS);

4. проведение маркетинговых исследований для нового продукта.

Что представляет собой иерархическая структура работ (WBS)?

1. календарный план проекта с указанием дат начала и окончания работ;
2. иерархическое разбиение проекта на более мелкие компоненты и задачи;
3. список всех участников проекта и их обязанностей;
4. график распределения ресурсов по задачам.

Какой метод используется для визуализации последовательности и взаимосвязей задач в проекте?

1. диаграмма Ганта;
2. матрица ответственности;
3. сетевой график;
4. диаграмма Исикавы.

Какой метод называют за визуальное сходство «скелет рыбы»?

1. диаграмма Ганта;
2. матрица ответственности;
3. сетевой график;
4. диаграмма Исикавы.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

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, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной</i>	20-29

<p><i>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></p>	
<p><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></p>	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения

применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов контроля, работу над тестами,

представленными в данной рабочей программе, а также решение практических задач.

При подготовке к докладам студенты должны собрать и систематизировать научные источники по теме, составить план и написать текст доклада. Презентация является визуализацией, поддерживающей выступление и содержание речи. Презентация оформляется в единой стилистике брендбука СЗИУ РАНХиГС.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняются практические задания, которые представляются преподавателю в письменном виде после завершения курса.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 302 с.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с.
3. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.
4. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 447 с.
5. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 157 с.

6. Синергия стратегического управления: учебник / под ред. д.э.н., проф. И. К. Ларионова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 478 с.
7. 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, 2025. — 250 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 434 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009.
3. Бочков, А. В. На пути к формализму риска. Размышления о риске и его природе: монография / А. В. Бочков, В. В. Лесных. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. - 296 с.
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
5. Гурнович, Т. Г., Оценка и анализ рисков: учебник / Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко, С. А. Молчаненко, ; под общ. ред. Т. Г. Гурнович. — Москва: КноРус, 2025. — 251 с.
6. Кадырова, Г. М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с.
7. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 469 с.
8. Квинт, В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт; ФГБОУ ВО "Кемеровский государственный университет"; ФГБОУ ВО "Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова" [и др.]. - Кемерово [и др.]: Кемеровский государственный университет, 2020. - 167 с.
9. Конягина, М. Н. Основы цифровой экономики: учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина; ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 240 с.
10. Костромин В.Е., Князева Е.В. Школа позиционирования в теории стратегического управления // В сборнике: Новая наука в новом мире: философское, социально-экономическое, культурологическое осмысление. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 35-40.
11. Кудашев, А. Р. Стратегический менеджмент в системе управления проектами социально-экономического развития / А. Р. Кудашев //

Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 5(161). – С. 63-70.

12. Лихтин, А.А. Основы стратегического управления субъектом Российской Федерации // Лихтин А.А., Барабанов А. А., Соколенко В. Н. - Санкт-Петербург:ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. – 157 с.
13. Лысоченко, А. А. Стратегический менеджмент в региональных системах управления отраслей экономики и оценка их развития / А. А. Лысоченко // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 212-217.
14. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 361 с.
15. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с.
16. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А. Н. Петров. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 345 с.
17. Рублев, А. Н. Стратегический менеджмент: современные концепции / А. Н. Рублев // Вестник науки. – 2022. – Т. 5, № 5(50). – С. 98-102.
18. Стратегический и инвестиционный менеджмент региональных экономических систем / Э. У. Османова, С. В. Климчук, Д. В. Нехайчук, А. В. Кондрух. – Москва : Издательство "Перо", 2022. – 548 с.
19. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 246 с.
20. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 10-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 366 с.
21. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей»
3. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации»
4. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите

конкуренции»

5. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция)
6. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»

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.

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).

3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.