

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 20.01.2023 15:50:49
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

Директор СЗИУ РАНХиГС Хлутков А.Д.

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, наименование направления подготовки)

Эффективное государственное управление

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная, очно-заочная

(формы обучения)

Год набора - 2022

Санкт-Петербург, 2021 г

Автор–составитель:

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

Директор образовательной программы:

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры журналистики и медиакоммуникаций
факультета социальных технологий
Бубенок Е. А.

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	6
3. Содержание и структура дисциплины	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	28
6.1. Основная литература	28
6.2. Дополнительная литература	28
6.4. Нормативные правовые документы	32
6.5. Интернет-ресурсы	32
6.6. Иные источники	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	35

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 индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
ПКс-3	Способен организовывать взаимодействие с внешними организациями и гражданами, содействовать в развитии механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений	ПКс-3.3	Демонстрирует умения по формированию и продвижению имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий
ПКс-5	Способен разрабатывать социально-экономические проекты, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ, осуществлять оценку эффективности их реализации	ПКс-5.1	Демонстрирует знание понятия стратегического планирования в рамках государственных программ, в т.ч. регионального развития, основных принципов их формирования и реализации
ПКс-6	Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами	ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки, управления качеством, финансами, закупками и поставками, ресурсами, рисками

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код индикат ора достиже ния	Наименование индикатора достижения	Результаты обучения
<p>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; Осуществлять управление органами публичной власти (органами государственной 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>	ПКс-3.3	Демонстрирует умения по формированию и продвижению имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий	<p>На уровне знаний Теории стратегического управления. Стратегический анализ и планирование. Система 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>На уровне умений применять количественные и качественные методы</p>
	ПКс-5.1	Демонстрирует знание понятия стратегического планирования в рамках государственных программ, в т.ч. регионального развития, основных принципов их формирования и реализации	
	ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки, управления качеством, финансами, закупками и поставками, ресурсами, рисками	

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код индикат ора достиже ния	Наименование индикатора достижения	Результаты обучения
			<p>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 в условиях глобализации.</p> <p>На уровне навыков 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.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	144	108
Контактная работа с преподавателем	68	51
Лекции	32	24
Практические занятия	36	27
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	38	28,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тестирование	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	
Очно-заочная форма обучения		
Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	144	108
Контактная работа с преподавателем	40	30
Лекции	16	12
Практические занятия	24	18
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	66	49,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, тестирование	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

***При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).**

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление»** относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части 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), в 9 семестре (очно-заочная форма обучения).

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.15	Прогнозирование и планирование
Б1.О.11	Финансовое планирование и бюджетирование в организации
Б1.В.03	Основы математического моделирования социально-экономических процессов
Б1.В.06	Статистика
Б1.В.08	Региональное управление и пространственное развитие
Б1.В.16	Стратегия социально-экономического развития и государственное регулирование экономики
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 экзамен. Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3.Содержание и структура дисциплины

№ 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		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.	12	3		3		6	УО
Тема 2	Теории стратегического управления.	12	3		3		6	УО
Тема 3	Стратегический анализ. Стратегическое планирование.	11	2		3		6	УО
Тема 4	Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.	12	2		3		7	Д

Тема 5	Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.	13	3		3		7	Д
Тема 6	Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.	13	3		3		7	УО
Тема 7	Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	12	2		3		7	УО
Тема 8	Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	12	2		3		7	Т
Тема 9	Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	11	2		2		7	УО
	Промежуточная аттестация	36/27						Экзамен
	Всего:	144	32		36	2	38	
	Всего в астрон. часах	108	24		27	1,5	28,5	
<i>Очно-заочная форма обучения</i>								
Тема 1	Стратегическое управление как учебная дисциплина. Практическое значение стратегического управления в профессиональной деятельности.		2		2		13	УО
Тема 2	Теории стратегического управления.		2		2		13	УО
Тема 3	Стратегический анализ. Стратегическое планирование.		2		2		13	УО
Тема 4	Система стратегической информации. Распределение стратегических ресурсов и стратегический контроль.		1		3		13	Д
Тема 5	. Корпоративные стратегии. Стратегическое управление в бизнесе.		1		3		13	Д
Тема 6	Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.		1		2		13	УО

Тема 7	Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.	16	1		2		13	УО
Тема 8	Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.	16	1		2		13	Т
Тема 9	Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.	15	1		2		12	УО
	Промежуточная аттестация	36/27						Экзамен
	Всего:	144	16		24	2	66	
	Всего в астрон. часах	108	12		18	1,5	49,5	

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>
<i>Очная форма обучения</i>	
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
<i>Очно-заочная форма обучения</i>	
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

4.1.2. Промежуточная проводится с применением следующих методов(средств)

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые вопросы для устного опроса

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

1. Анализ величины сил конкуренции.
2. Определение миссии, определение сферы предпринимательской деятельности, сфера предпринимательской деятельности в широком и узком смысле слова, развитие предпринимательской деятельности, представление миссии.
3. Назовите факторы, определяющие стратегию.
4. Назовите подходы к разработке стратегии.
5. Расскажите о проведении анализа конкурентов.
6. Назовите методы анализа производства и конкуренции.
7. Назовите концепцию 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.

Типовые темы докладов

(Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)

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

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 контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> Активность на семинарских занятиях (количество и качество докладов). 	Доклад на каждом семинарском занятии: <ul style="list-style-type: none"> – 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"> Корректность и полнота ответов 	Сложный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов Неверный ответ – 0 баллов Обычный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов. Простой вопрос: 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 с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения
ПКс-3	Способен организовывать взаимодействие с внешними организациями и гражданами, содействовать в развитии механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений	ПКс-3.3	Демонстрирует умения по формированию и продвижению имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий
ПКс-5	Способен разрабатывать социально-экономические проекты, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации	ПКс-5.1.	Демонстрирует знание понятия стратегического планирования в рамках государственных программ, в т.ч. регионального развития, основных принципов их формирования и реализации

	государственных (муниципальных) программ, осуществлять оценку эффективности их реализации		
ПКс-6	Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами	ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки, управления качеством, финансами, закупками и поставками, ресурсами, рисками

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код индикатора достижения	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.3	Демонстрирует умения по формированию и продвижению имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий	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.
ПКс-5.1	Демонстрирует знание понятия стратегического планирования в рамках государственных программ, в т.ч. регионального развития, основных принципов их формирования и реализации	Корректно определяет основные социальные и экономические показатели деятельности предприятия с учетом налогообложения. Адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала предприятия с учетом стратегии госполитики по налогам. Успешно применяет методы и инструменты разработки стратегии социально-экономического развития региона, а также региональных и муниципальных целевых программ;
ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки, управления качеством, финансами,	пользуется 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

	закупками и поставками, ресурсами, рисками	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 экономической безопасности.
--	--	---

4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>10-8 баллов</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной и методической литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p>7-4 балла</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по</p>

		<p>названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>3-1 балла</p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>0 баллов</p> <p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
	<p>Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов</p>	<p>10-8 баллов нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p>7-4 баллов стандартное решение задачи</p> <p>3-1 балла задача решена с некоторыми неточностями</p> <p>0 баллов решение неверное или отсутствует</p>

Типовые вопросы к экзамену

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

1. Дайте определение управленческой стратегии и охарактеризуйте ее сущность.
2. Стратегическое управление. Компоненты и основные задачи стратегического управления
3. Назовите практическое значение и применение методов стратегирования в профессиональной управленческой деятельности.
4. Перечислите предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ), причины и интеллектуальные корни ТСУ. Предметная область и понятийный аппарат.

5. Назовите этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития.
6. Назовите 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. Назовите методы разработки стратегических альтернатив. Психологическая инертность и методы борьбы с ней при стратегировании.
9. Перечислите математические методы оценки альтернатив. Динамическое программирование в стратегировании.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме

Примените концепцию «5 П» стратегии Минцберга в области управления публичной сферой.

Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).

При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	<p>Процент правильных ответов на вопросы теста.</p> <p>В тесте содержится от 20 до 30 заданий.</p> <p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p>	<p>Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.</p>

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «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	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

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.

- «Неудовлетворительно» (ЕХ) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Оценка «отлично» выставляется, когда студент 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. Корректно определяет основные социальные и экономические показатели деятельности предприятия с учетом налогообложения. Адекватно определяет различные методы диагностики состояния потенциала предприятия с учетом стратегии госполитики по налогам. Максимально определяет требования к экспертам для оценки состояния потенциала предприятия с учетом стратегии госполитики по налогам. Успешно применяет методы и инструменты разработки стратегии социально-экономического развития региона, а также региональных и муниципальных целевых программ; пользуется современными методиками расчета инвестиционного потенциала региона и качества жизни на его территории; 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. 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.

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.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

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

<p>Тема 6. Оценка альтернативных стратегий. Выбор стратегии.</p>	<p>Построение «профиля» отрасли. 25. Обоснование решений по стратегическому позиционированию публичной организации. 26. Стратегический анализ макро и микроокружения публичной организации. Состав задач и используемые инструменты. 27. Корпоративная миссия, философия и видение публичной организации. Согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации. 28. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе публичной организации.</p>
<p>Тема 7. Реализация стратегии и управление стратегическими преобразованиями.</p>	<p>29. Стратегия и организационная структура публичной организации. 30. Проектирование систем управления в органах государственной власти и местного самоуправления. 31. Организационное проектирование системы управления в публичной организации. 32. Система плановых показателей, применяемых для оценки эффективности функционирования публичной организации. 33. Кадровая политика публичной организации. 34. Оценка стратегического потенциала публичной организации.</p>
<p>Тема 8. Стратегии территорий. Государственные, региональные и местные стратегии. Международные и глобальные стратегии.</p>	<p>35. Мониторинг реализации стратегии публичной организации. 36. Цели и основные этапы портфельного анализа. 37. Анализ преимуществ и недостатков матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey). 38. Понятие «проект» и «управление проектами». 39. Методология управления проектами. 40. Международные стандарты управления проектами. 41. Системный подход к управлению проектами. 42. Цели и требования к проекту в сфере публичного управления. 43. Стратегический и операционный аспекты в управлении публичными организациями. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.</p>
<p>Тема 9. Политические стратегии. Стратегический маркетинг. Стратегическое лидерство.</p>	<p>44. Окружение и участники проекта. 45. Жизненный цикл и структура проекта. 46. Классификация проектов по критериям экономиста, менеджера, государственного и муниципального служащего. 47. Экономическая модель проекта. 48. Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов. 49. Финансирование проекта: подходы, задачи, методы. 50. Расчет стоимости заемного финансирования, привлекаемого для реализации проекта. 51. Модель средневзвешенной стоимости капитала. 52. Распределение рисков между участниками проекта. 53. Контроль исполнения бюджета проекта: метод EVA. 54. Инструменты контроля качества исполнения проекта.</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
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.

6.6. Иные источники

Органы государственной власти Российской Федерации

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

РФ

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

Органы местного самоуправления Санкт-Петербурга

Муниципальные советы Санкт-Петербурга http://gov.spb.ru/gov/admin/self_gov

Информационно-правовые сайты

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

Печатные издания

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

Информационные агентства

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

Телевидение

100 ТВ	http://www.tv100.ru/
5 канал	http://www.5-tv.ru/
Культура	http://www.tvkultura.ru/

НТВ - СПб	http://www.ntv.ru/spb/
Первый канал	http://www.1tv.ru/
РЕН ТВ Петербург	http://www.rentvspb.ru
РТР-Петербург	http://www.rtr.spb.ru
ТВ Центр	http://www.tvc.ru/

Радио

Дорожное радио	http://dorognoe.ru/
Радио Балтика	http://www.baltika.fm/
Радио Зенит	http://www.radiozenit.ru/
Эхо Москвы в Петербурге	http://www.echomsk.spb.ru/

Поисковые системы

Яндекс	http://www.yandex.ru/
Mail.ru	http://www.mail.ru/
Google	http://www.google.com/

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.