

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков

Должность: директор

Дата подписания: 27.08.2023 18:28:50

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

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

### **ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Эффективное государственное управление**

*(направленность (профиль))*

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

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

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

**«СУ»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

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

очная, очно-заочная

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2023 г.

Автор–составитель:  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного и муниципального управления  
Усачева Е.А.

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

РПД Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол № 3 от 30 марта 2023 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.....	5
3.Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....	15
6. Методические материалы по освоению дисциплины .....	24
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....	28
7.1. Основная литература.....	28
7.2. Дополнительная литература .....	28
7.3. Нормативные правовые документы.....	29
7.4. Интернет-ресурсы.....	29
7.5. Иные источники.....	29
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	30

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование индикатора достижений
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 компонента компетенции	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;</p> <p>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	<p><b>Знания:</b> основ построения и деятельности государственной и муниципальной службы; системы НПА деятельности и функционирования государственной и муниципальной службы.</p> <p><b>Умения:</b> выстраивать систему коммуникаций в процессах стратегирования в органах государственной и муниципальной власти; анализировать составляющие имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории, разрабатывать программы продвижения имиджа.</p> <p><b>Навыки:</b> владеть основами и современными методиками и инструментами анализа, формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории организации.</p>
	ПКс-5.1	<p><b>Знания:</b> теоретических основ стратегического управления и стратегического планирования, нормативно-правовые основы стратегического планирования в государственном и муниципальном управлении.</p> <p><b>Умения:</b> умение анализировать и выстраивать процессы стратегического управления, построения стратегических программ в ГМУ.</p> <p><b>Навыки:</b> использовать инструменты и методы стратегического анализа, разрабатывать стратегические программы и проекты, оценивать эффективность стратегических программ в государственном и муниципальном управлении.</p>
	ПКс-6.1	<p><b>Знания:</b> основных методов и инструментов стратегического планирования и управления, создания и реализации стратегических программ и проектов, видов стратегий в бизнесе и государственном управлении.</p> <p><b>Умения:</b> проводить стратегический анализ, использовать инструменты проектного управления.</p> <p><b>Навыки:</b> использования методов стратегического анализа, выбора стратегических альтернатив, разработки стратегических программ и проектов, оценка рисков и эффективности реализации стратегических программ.</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)

<b>Очная форма обучения</b>		
Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	144	108
Контактная работа с преподавателем	70	52,5
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, практические задания (кейсы)	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>		
Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	144	108
Контактная работа с преподавателем	42	31,5
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, практические задания (кейсы)	
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 4 курса (очная форма обучения), в 9 семестре 5 курса (очно-заочная форма обучения).

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Б1.О.10 Экономическая теория
- Б1.В.14 Планирование и проектирование организаций
- Б1.О.15 Прогнозирование и планирование

Б1.О.16 Принятие и исполнение управленческих решений

Б1.О.21 Документационное обеспечение и делопроизводство в государственном и муниципальном управлении

Б1.В.01 Логика

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

Б1.В.05 Управление проектами

Б1.В.08 Региональное управление и пространственное развитие

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***	
		Всего	Контактная работа с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	10	4		2		4	УО, Т, Д
Тема 2	Стратегия в системе целеполагания организации	12	4		4		4	УО, Т, Д
Тема 3	Процессы стратегического управления	12	4		4		4	УО, Т, Д, ПЗ (К)
Тема 4	Стратегический анализ внутренней и внешней среды	16	4		6		6	Т, ПЗ (К)
Тема 5	Выбор и формулирование стратегических альтернатив	14	4		4		6	УО, Т, Д
Тема 6	Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	16	4		6		6	Д, Т, ПЗ (К)
Тема 7	Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	14	4		6		4	УО, Т, ПЗ (К)
Тема 8	Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	12	4		4		4	УО, Т, Д

	Промежуточная аттестация	36/27						Экзамен
	Всего:	144	32		36	2	38	
	Всего в астрон. часах	108	24		27	1,5	28,5	
	Очно-заочная форма обучения							
Тема 1	Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	11	2		1		8	УО, Т, Д
Тема 2	Стратегия в системе целеполагания организации	11	2		1		8	УО, Т, Д
Тема 3	Процессы стратегического управления	14	2		4		8	УО, Т, Д, ПЗ (К)
Тема 4	Стратегический анализ внутренней и внешней среды	15	2		4		9	Т, ПЗ (К)
Тема 5	Выбор и формулирование стратегических альтернатив	15	2		4		9	УО, Т, Д
Тема 6	Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	14	2		4		8	Д, Т, ПЗ (К)
Тема 7	Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	14	2		4		8	УО, Т, ПЗ (К)
Тема 8	Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	12	2		2		8	УО, Т, Д
	Промежуточная аттестация	36/27						Экзамен
	Всего:	144	16		24	2	66	
	Всего в астрон. часах	108	12		18	1,5	49,5	

\*УО – устный опрос, Д – доклад, Т – тестирование, ПЗ (К) – практическое задание (кейс)

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Теоретические основы и практическое значение стратегического управления**

Цели и задачи дисциплины, значение дисциплины для подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления. Стратегическое управление в системе менеджмента. 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.

#### **Тема 2. Стратегия в системе целеполагания организации**



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).

### **Тема 3. Процессы стратегического управления**

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: стратегический анализ, стратегическое планирование, реализация стратегий, контроль за реализацией стратегических целей. Проблема разработки показателей реализации стратегических целей организации. Модель Г. Стейнера. Модель 7S МакКинзи. Модель Гарвардской бизнес школы.

Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении. Нормативно-правовое и организационное обеспечение стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления РФ. Методологическое сопровождение системы стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления РФ. Документы стратегического планирования РФ.

### **Тема 4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды**

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.

### **Тема 5. Выбор и формулирование стратегических альтернатив**

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.

## **Тема 6. Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов**

«Ресурсы» и «компетенции» организации. Корневые компетенции. Конкурентоспособность организации. Внутренние и внешние конкурентные преимущества. Подходы к оценке конкурентоспособности. Структурные и функциональные факторы конкурентоспособности. Показатели конкурентоспособности. Понятия «ключевая компетенция» и «источники конкурентных преимуществ».

Понятие и виды конкуренции. Понятие и виды конкурентов. 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 7. Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий**

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 8. Виды и процедуры разработки функциональных стратегий.**

Товарные стратегии. Продукт и портфель продуктов. Пакет товарного предложения. Методы оценки атрибутов товарного предложения. SNW анализ продуктов организации. Разработка товарной стратегии на основе анализа ЖЦТ.

Инновационные стратегии. Готовность организации к стратегическим инновационным изменениям.

Производственные стратегии (стратегии размещения, базовые стратегии производства, производственно-инженерные стратегии, стратегии ресурсосбережения). Логика и этапы разработки производственной стратегии.

Финансовые стратегии организации. Генеральная финансовая стратегия и ее составляющие. Оперативные финансовые стратегии.

Социальные (кадровые) стратегии как ориентир развития человеческого потенциала организации.

Особенности построения функциональных стратегий в системе государственного и муниципального управления.

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

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

Наименование темы	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	УО, Т, Д
Тема 2. Стратегия в системе целеполагания организации	УО, Т, Д
Тема 3. Процессы стратегического управления	УО, Т, Д, ПЗ (К)
Тема 4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	Т, ПЗ (К)
Тема 5. Выбор и формулирование стратегических альтернатив	УО, Т, Д
Тема 6. Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	Д, Т, ПЗ (К)
Тема 7. Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	УО, Т, ПЗ (К)
Тема 8. Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	УО, Т, Д
<b>Очно-заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	УО, Т, Д
Тема 2. Стратегия в системе целеполагания организации	УО, Т, Д
Тема 3. Процессы стратегического управления	УО, Т, Д, ПЗ (К)
Тема 4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	Т, ПЗ (К)
Тема 5. Выбор и формулирование стратегических альтернатив	УО, Т, Д
Тема 6. Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	Д, Т, ПЗ (К)
Тема 7. Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	УО, Т, ПЗ (К)
Тема 8. Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	УО, Т, Д

#### 4.2. Типовые 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. Объясните, почему определение стратегии через понятие долгосрочный план – некорректно?
2. Каковы ключевые отличительные черты стратегических целей.
3. Какое значение имеет миссия для формулирования стратегии организации?
4. Перечислите школы стратегического управления и объясните, какой принцип лежит в основе их классификации.
5. В чем заключаются предпосылки развития стратегического подхода в управлении?
6. Перечислите и охарактеризуйте элементы цепочки целеполагания.
7. Какова роль политики в системе целеполагания?

8. Дайте определение понятия стратегическая пирамида. Перечислите ее составляющие и приведите примеры.
9. Какими НПА регулируются процессы стратегического управления в ГМУ в России?
10. В чем заключается методика SMART при разработке целей организации?
11. Раскройте содержания понятия «стратегирование».
12. Перечислите этапы и элементы процесса стратегического управления.
13. Кто выступает субъектами в процессах стратегического управления?
14. Опишите модель 7S МакКинзи.
15. Каковы составляющие внутренней и внешней среды организации?
16. Опишите цели и процедуры PEST анализа.
17. Возможности использования инструментов анализа потребительского и покупательского поведения в государственном и муниципальном управлении.
18. Перечислите методы оценки стратегических альтернатив.
19. В чем заключается реализация принципа инкрементализма в стратегическом планировании?
20. Какие методы хеджирования рисков существуют в государственном и муниципальном управлении?
21. Каковы признаки корневых компетенций?
22. Каковы достоинства и недостатки матричных методов стратегического анализа?
23. В чем заключаются задачи, особенности, процедуры, достоинства и недостатки SWOT анализа?
24. В чем заключаются задачи, особенности, процедуры, достоинства и недостатки SPACE анализа?
25. Перечислите виды конкурентных стратегий по М. Портеру.
26. Что такое фронт и фланги в терминологии стратегического управления?
27. В чем заключаются особенности разработки функциональных стратегий?
28. Виды функциональных стратегий.

### **Типовые темы для докладов-презентаций**

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (не более 10 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации:

1. Предпосылки возникновения теории стратегического управления: причины и интеллектуальные корни.
2. Исторический генезис теоретических подходов к стратегическому управлению. Отечественные и зарубежные теории стратегии.
3. Концепция стратегирования.
4. Правила и принципы стратегического мышления.
5. Концепция SMART в стратегическом целеполагании.
6. Исследование карты стратегических групп для оценки конкурентной позиции соперничающих фирм.
7. Стратегия «голубого океана».
8. Матричные методы в стратегическом анализе.
9. Матрицы Boston Consulting Group (BCG или БКГ), General Electric (GE или Дженерал Электрик), «рынок-продукт» И.Ансоффа.
10. Матрица выбора стратегии В. А. Томпсона и А. Стрикленда.
11. Стратегии для конкуренции в новых отраслях, в отраслях, находящихся в стадии зрелости, в отраслях, находящихся в стадии спада.
12. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

13. Системы классификации убытков.
14. Система и этапы риск-менеджмента.
15. Концепция «приемлемых» рисков: теория и практические примеры.
16. Принятие решений в условиях риска: дерево событий, дерево решений, «галстук-бабочка».
17. Программный инструментарий в управлении рисками.
18. Матрица выбора стратегии В. А. Томпсона и А. Стрикленда.
19. Стратегии для конкуренции в новых отраслях, в отраслях, находящихся в стадии зрелости, в отраслях, находящихся в стадии спада.
20. Государственные стратегии, формирование государственных целевых программ.

### **Типовые задания для тестирования**

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1) Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?
  1. военные стратеги и мыслители
  2. философы древности и военные стратеги
  3. немецкие военные стратеги
  4. китайские философы
  
- 2) 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 позиционирования.
  
- 3) 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
  
- 4) Согласитесь или опровергните: «Доля рынка – показатель, имеющий меньшую погрешность при расчете чем емкость рынка».
  1. Да
  2. Нет
  
- 5) Какие факторы, определяют конкурентную силу поставщика организации?
  1. уровень специализации поставщика
  2. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
  3. темпы инфляции и нормы налогообложения
  4. последовательность в разработке продуктов
  
- 6) Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...
  1. STEP – анализ
  2. SWOT- анализ
  3. управленческий анализ

4. проблемный анализ
- 7) Какой из перечисленных методов можно использовать для проведения внутреннего аудита организации?
1. SNW-анализ
  2. SWOT-анализ
  3. PEST-анализ
  4. STEEP-анализ
- 8) В чем заключаются основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?
1. на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя
  2. на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
  3. имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности
  4. различий нет
- 9) Что из нижеперечисленного можно отнести к положительным последствиям неопределенности?
1. Безубыточность
  2. Нематериальные потери
  3. Сохранение показателей деятельности на текущем уровне
  4. Незапланированные выгоды
- 10) Согласитесь или опровергните: «Можно ли выделить предпринимательские риски в деятельности органов государственной власти?».
1. Да
  2. Нет
- 11) Какие основные условия обеспечения результативности стратегии следует оценивать по мнению Дж. Дея?
1. прибыльность, инновационность, своевременность
  2. прибыльность, реализуемость, долгосрочность
  3. соответствие, наличие поддержки, согласованность

#### **Типовой пример практического задания (кейса)**

##### **Задание 1: Сравнительный анализ документов стратегического планирования**

*Практикум можно выполнять индивидуально, можно в группе (не более 3х человек)*

1. Выбрать сферу стратегического государственного планирования: например, *Развитие культуры РФ*
2. Перечислить все документы стратегического планирования в их иерархии. Составить иерархическую схему анализируемых документов стратегического управления. *Конкретный регион и муниципалитет – по выбору студентов.*
3. Определить и сопоставить горизонты стратегического планирования документов разного уровня.

4. Выделить из документов стратегического планирования ключевые цели и задачи, а также направления реализации стратегии. Сделать выводы о соответствии / несоответствии целей и задач стратегических документов.
5. Проанализировать выбранные документы и сделать вывод о наличии и соответствии показателей достижения результатов, поставленным задачам стратегического планирования. В случае отсутствия показателей предложить возможные показатели для измерения достигнутых результатов.

#### **Задание 2: 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. Исходя из специфики выбранного объекта анализа определить количество и состав экспертной группы.
2. 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/>)*

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

### **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):**

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

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 7 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 экзамена обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

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.

#### **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 приступить 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.

### **5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

<b>Компонент компетенции</b>	<b>Промежуточный / ключевой индикатор оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ПКс-3.3	Демонстрирует умения по формированию и продвижению имиджа государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий	Корректно оперирует терминологическим аппаратом. Называет все элементы имиджа. Корректно определяет инструменты построения и продвижения имиджа. Грамотно определяет имиджевые компоненты в стратегических программах и проектах.
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 составляющие и показатели социально-экономического развития. Демонстрирует знание нормативно-правового обеспечения государственного стратегического планирования. Грамотно выстраивает процедуры и выбирает методы стратегического планирования. Грамотно определяет стратегические альтернативы, риски стратегических программ.
ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки,	Корректно определяет систему контролируемых показателей стратегических проектов. Демонстрирует умение выстраивать задачи и процедуры разработки стратегических проектов.

	управления качеством, финансами, закупками и поставками, ресурсами, рисками	Демонстрирует навыки организации работы проектных групп. Точно определяет необходимые инструменты контроля реализации проектов.
--	---	---

## **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

### **Типовые вопросы к экзамену**

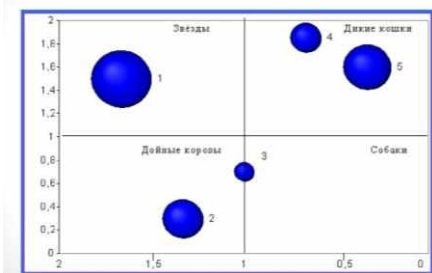
Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Сущность и эволюция понятий «стратегия» и «стратегическое управление». Отличительные черты стратегии.
2. Сравнительный анализ школ стратегического управления.
3. Виды стратегической информации и способы ее получения.
4. Цепочка целеполагания организации. Миссия организации и ее составляющие.
5. Процесс стратегического управления, его задачи и основные этапы.
6. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
7. Понятие и анализ конкурентоспособности организации.
8. Анализ модели товарного предложения в процессе разработки стратегии.
9. Изучение и прогнозирование внутренней среды организации, «цепочка ценности» М.Портера, ключевая компетенция.
10. Методы анализа внешней среды. PEST-анализ виды, методология.
11. SWOT-анализ: цели, принципы, этапы, достоинства и недостатки.
12. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании.
13. Оценка конкурентной позиции компании.
14. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.
15. Карты стратегических групп – сущность метода.
16. Цели и основные этапы портфельного анализа.
17. Анализ преимуществ и недостатков матричного метода (матрицы БКГ и GE/McKinsey).
18. Виды конкурентных стратегий. Матрица выбора стратегии В. А. Томпсона и А. Стрикленда.
19. Виды конкурентных стратегий. Концепция конкурентных сил М. Портера.
20. Виды конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
21. Виды конкурентных стратегий (лидерства, оборонительные и наступательные стратегии).
22. Стратегия голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн).
23. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности, область применения.
24. Государственные стратегии, формирование государственных целевых программ.
25. Понятие и функции рисков в стратегическом менеджменте.
26. Инструменты управления рисками.
27. Управление стратегическими изменениями.
28. Методы и стили проведения стратегических изменений. Преодоление барьеров.
29. Нормативное и правовое регулирование стратегического планирования в РФ.

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

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

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



### 5.3. Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	Корректность и полнота ответов	<p><b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 5 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 4 баллов Неверный ответ – 0 баллов</p> <p><b>Обычный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 2 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 1 балла Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p><b>Простой вопрос:</b> Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов</p>
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (10-12 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников, использование исторических документов, монографической и периодической литературы);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 2 балла, максимум 8 баллов за доклад с презентацией. Допускается не более трех докладов в семестр (всего до 24 баллов)
Тестирование	Процент правильных ответов на вопросы теста. Контрольное тестирование на 9 и 16 неделях семестра.	<p>Менее 50% – 0 баллов; 51 - 60% – 2 балла; 61 - 80% – 4 баллов; 81 - 100% – 6 баллов.</p> <p>Максимально 24 балла за тестирования</p>

Практическое задание (кейс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полнота и качество выполнения задания;</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Каждый критерий оценки кейса оценивается в 2 балла, максимум 6 баллов за кейс с презентацией. Максимум – 18 баллов за семестр.
-----------------------------	---	--

Оценочные средства для промежуточной аттестации

<b>Оценочные средства</b>  (формы промежуточной аттестации)	<b>Показатели*</b> <b>оценки</b>	<b>Критерии**</b> <b>оценки</b>
<b>Экзамен</b>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится два вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопрос - 10 баллов</p>	<p><b>10-8 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует предмет 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 законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>5-7 баллов</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства 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,</p>

		<p>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 названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p><b>4-1 баллов</b></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><b>0 баллов</b></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>
--	--	---

	Ситуационная задача (кейс) - 10 баллов	8-10 – нестандартное (многоплановое) решение задачи 5-7 – стандартное решение задачи 1-4 - задача решена с некоторыми неточностями 0 – неверное решение или задача не решена
--	--	---

### 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. 5.3 (см. выше).

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

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста.  В тесте содержится от 25 до 35 заданий.  В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.

### 5.4. 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.

Если форма промежуточной аттестации экзамен или зачет с оценкой

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е
0-50	неудовлетворительно	ЕХ

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» (Д) - 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.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1: Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические и практические предпосылки развития стратегического управления.</li> <li>2. Подходы и правила стратегического мышления.</li> <li>3. Классики стратегического менеджмента (А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф, Г. Минцберг, Д. Аакер, М. Портера, Г. Хэмел, К. Прахалад и др.)</li> <li>4. Отечественные теории стратегического управления.</li> <li>5. Школы стратегического менеджмента.</li> </ol>
Тема 2: Стратегия в системе целеполагания организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Видение как основа целеполагания.</li> <li>2. Цепочка целеполагания и ее составляющие.</li> <li>3. Миссия организации.</li> <li>4. Понятие стратегии, ключевые отличительные характеристики стратегических целей.</li> <li>5. Политика в системе целеполагания.</li> <li>6. Система тактических целей организации.</li> <li>7. Стратегическая пирамида и ее составляющие.</li> <li>8. Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования.</li> <li>9. Концепции и методы целеполагания: SMART, OKR, HARD, KPI, дерево целей, BSC.</li> </ol>
Тема 3: Процессы стратегического управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность понятий «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегирование».</li> <li>2. Составляющие и этапы процесса стратегического управления. Субъекты процесса стратегического управления.</li> <li>3. Субъекты и акторы в процессах стратегического управления.</li> <li>4. Показатели реализации стратегических целей организации.</li> <li>5. Модель Г. Стейнера. Модель 7S МакКинзи. Модель Гарвардской бизнес школы.</li> <li>6. Особенности стратегического управления в государственном и муниципальном управлении.</li> </ol>



	7. Нормативно-правовое и организационное обеспечение стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления РФ.
Тема 4: Стратегический анализ внутренней и внешней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и виды, источники стратегической информации.</li> <li>2. Внутренняя и внешняя среда организации и их составляющие.</li> <li>3. Методы анализа внутренней среды организации.</li> <li>4. Методы анализа макросреды организации. PEST анализ и его модификации.</li> <li>5. Общеэкономический анализ.</li> <li>6. Анализ микросреды организации.</li> <li>7. Понятие и составляющие рыночной среды. Направления и методы анализа рыночной среды.</li> <li>8. Методы профиля среды (4x4, 5x5).</li> <li>9. Методы онлайн аналитики в стратегическом управлении.</li> </ol>
Тема 5: Выбор и формулирование стратегических альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы оценки и отбора стратегических альтернатив.</li> <li>2. Рациональный подход и инкрементализм в стратегическом планировании.</li> <li>3. Риски в стратегическом управлении. Подходы к классификации рисков.</li> <li>4. Система управления рисками.</li> <li>5. Количественные и экспертные методы оценки рисков</li> <li>6. Хеджирование рисков.</li> <li>7. Особенности рисков при реализации государственных стратегических программ и проектов.</li> </ol>
Тема 6: Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Ресурсы» и «компетенции» организации. Корневые компетенции.</li> <li>2. Конкурентоспособность организации. Внутренние и внешние конкурентные преимущества.</li> <li>3. Подходы к оценке конкурентоспособности.</li> <li>4. Понятие и виды конкуренции.</li> <li>5. Понятие и виды конкурентов.</li> <li>6. Направления и инструменты анализа конкуренции и конкурентов.</li> <li>7. Бенчмаркинг как инструмент анализа конкурентов.</li> <li>8. Модель анализа пяти сил М. Портера.</li> <li>9. Карты стратегических групп.</li> <li>10. Инструментарий стратегии «Голубого океана» (К. Чана и Р. Моборн).</li> <li>11. 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.).</li> </ol>
Тема 7: Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT анализ: понятие, цели и особенности проведения.</li> <li>2. Этапы и процедуры SWOT анализа.</li> <li>3. Формирование группы экспертов и организация процессов выработки коллективного решения.</li> <li>4. SPACE анализ.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Корпоративные стратегии и стратегии бизнес-единиц. Портфель стратегий.</li> <li>6. Стратегии охвата рынка. Стратегии позиционирования.</li> <li>7. Виды конкурентных стратегий.</li> <li>8. Международные и глобальные стратегии.</li> <li>9. Стратегии стран и государств. Цивилизационно-исторические стратегии.</li> </ol>
<p>Тема 8: Виды и процедуры разработки функциональных стратегий.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товарные стратегии.</li> <li>2. Методы оценки атрибутов товарного предложения. SNW анализ продуктов организации.</li> <li>3. Разработка товарной стратегии на основе анализа ЖЦТ.</li> <li>4. Инновационные стратегии. Готовность организации к стратегическим инновационным изменениям.</li> <li>5. Производственные стратегии. Логика и этапы разработки производственной стратегии.</li> <li>6. Финансовые стратегии организации.</li> <li>7. Социальные (кадровые) стратегии как ориентир развития человеческого потенциала организации.</li> <li>8. Особенности построения функциональных стратегий в системе государственного и муниципального управления.</li> </ol>

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

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

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

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

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

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

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

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

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;
4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

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

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

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

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

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1. Основная литература

1. *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.
2. *Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров* / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с.
3. *Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата* / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с.
4. *Стратегическое управление в органах власти: учебник и практикум для вузов* / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 259 с.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
3. Горбунова А.Ю. Логический инкрементализм как метод управления современными организациями // Дискуссия. – 2016. - № 4 (67).
4. Ермичева Е.П. Оценка и отбор стратегических альтернатив // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009.
5. Журавин С. Г., Немцев В. Н., Соломатина А. С. Анализ стратегических альтернатив предприятия в условиях инновационного развития // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2011. - № 29.
6. Картвелишвили, В. М. Риск-менеджмент. Методы оценки риска : учебное пособие / В. М. Картвелишвили, О. А. Свиридова. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 120 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, 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.
9. 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.
10. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с.
11. Манян Н.М. Стратегические риски в корпоративном управлении // БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ. – 2018. - №1(9). – С. 59-61.

12. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - М. : КНОРУС, 2016. - 207 с.
13. 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.
14. 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.
15. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы или 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»

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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

Русскоязычные ресурсы:

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
4. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Англоязычные ресурсы:

1. EBSCO Publishing - доступ к мультidisциплинарным 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.
2. 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.

### **7.5. Иные источники**

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>

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>

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

#### **8. 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.