

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 00:36:55  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДЭ.07.01 «Стратегическое управление»  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

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

Эффективное государственное управление  
(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

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

**Заведующий кафедрой:**

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.07.01 «Стратегическое управление» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 3 от «26» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	7
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам	18
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине	28
7. Методические материалы по освоению дисциплины	32
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	34
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	38

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

Дисциплина Б1.В.ДВ.07.01 «Стратегическое управление» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
07.002 Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией, утв. Приказом Минтруда от 15.06.2020г. № 333н.  D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями	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 государственной и муниципальной службы, страны и территории на основе современных коммуникативных технологий	ПКс-3.3 3-1. Знает внутреннюю и внешнюю политику организации  ПКс-3.3 У-1. Умеет анализировать и отбирать источники информации в соответствии с критериями полноты, достоверности, своевременности предоставления информации ресурсы
08.041 Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства, утв. Приказом Минтруда от 20.07.2020г  A/01.6 Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства	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-5.1 3- 3. Знает особенности и практику применения механизмов государственно-частного партнерства на российском и зарубежном рынках ПКс-5.1 3- 8. Знает рынок капитала и его инструментарий ПКс-5.1 У-7 умеет анализировать документы стратегического планирования
08.041 Специалист в сфере управления	ПКс-6	Способен использовать современные	ПКс-6.1	Демонстрирует знания методов	ПКс-6.1 3-1. Знает требования законодательства

<p>проектами государственно-частного партнерства, утв. Приказом Минтруда от 20.07.2020г</p> <p>А/03.6 Формирование правовой модели реализации проекта государственно-частного партнерства</p>		<p>методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами</p>		<p>управления проектами и способен применять методы управления взаимодействием организации и заинтересованных сторон, организации экспертной оценки, управления качеством, финансами, закупками и поставками, ресурсами, рисками</p> <p>Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере государственно-частного партнерства</p> <p>ПКс-6.1 У-3. Умеет идентифицировать и анализировать правовые риски проекта государственно-частного партнерства ПКс-6.1 У-10. Умеет анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам</p>
---	--	---	--	---

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

### Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часов, 108 астрономический час для очной и очно-заочной форм обучения.

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

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 26 академических часов (очная форма) и 12 академических часов (очно-заочная форма).

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов (очная форма) и 14 академических часов (очно-заочная форма).

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 79 академических часов для очной формы обучения и 107 часов для очно-заочной формы обучения. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ДЭ.07.01 «Стратегическое управление» относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) "Эффективное государственное управление" и изучается студентами в 1 семестре 1 курса (очная форма обучения) и в 8 семестре 4 курса (очно-заочная форма обучения).

Курс опирается на знание 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 Проектное управление в государственном и муниципальном секторе, Б1.В.08 Региональное управление и пространственное развитие.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.



	стратегического управления												
Тема 2	Стратегия в системе целеполагания организации	14	3			3						8	УО/Т/Д
Тема 3	Процессы стратегического управления	14	3			3						8	Д
Тема 4	Стратегический анализ внутренней и внешней среды	17	4			5						8	Т/ПЗ
Тема 5	Выбор и формулирование стратегических альтернатив	14	3			3						8	Д/ПЗ
Тема 6	Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	16	3			5						8	Т/ПЗ
Тема 7	Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	16	4			4						8	Т/ПЗ
Тема 8	Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	11	3			3						5	Д
Промежуточная аттестация													Экзамен
<b>Итого</b>		144	26			28			2	9		61	

*Очна-заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические основы и практическое значение стратегического управления	14	1		1								12	Д	
Тема 2	Стратегия в системе	15	2		1								12	УО/Т/Д	

	целеполагания организации													
Тема 3	Процессы стратегического управления	15	1			2							12	Д
Тема 4	Стратегический анализ внутренней и внешней среды	17	2			3							12	Т/ПЗ
Тема 5	Выбор и формулирование стратегических альтернатив	15	1			2							12	Д/ПЗ
Тема 6	Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов	14	2			2							10	Т/ПЗ
Тема 7	Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий	14	1			2							11	Т/ПЗ
Тема 8	Виды и процедуры разработки функциональных стратегий	11	2			1							8	Д
Промежуточная аттестация														Экзамен
<b>Итого</b>		144	12			14			2	9			89	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д – доклад, Т – тестирование, ПЗ – практическое задание, Дис. - дискуссия

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, дискуссии.

Темы 1-7 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## **3.2. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Теоретические основы и практическое значение стратегического управления. ПКс-3.3 ПКс-5.1**

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. ПКс-3.3 ПКс-5.1**

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. ПКс-3.3 ПКс-5.1**

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. ПКс-5.1**

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. ПКс-6.1**

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. ПКс-5.1**

«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.**

### **ПКс-6.1**

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.**

### **ПКс-5.1**

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.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Темы докладов:

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. И.Ансофф и его вклад в развитие стратегического управления.

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

#### Тестовые задания:

- 1) Какое из ниже приведенных определений более соответствует понятию "стратегия"?
  1. Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации.
  2. Стратегия – это долгосрочный план, определяющий основные цели развития.
  3. Стратегия - это процесс разработки долгосрочных решений, учитывающий возможные риски внешней среды
- 2) Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента:
  1. управление на основе контроля за исполнением.
  2. управление на основе экстраполяции.
  3. управление на основе предвидения изменений.
  4. управление на основе гибких экстренных решений.

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

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

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

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

Вопросы для устного опроса:

1. Раскройте понятие цепочка целеполагания.
2. Перечислите составляющие цепочки целеполагания.
3. Что такое пирамида стратегий?
4. Какие требования предъявляются к целям управления?
5. Какие требования предъявляются к стратегическим целям?

Темы докладов:

1. Концепция SMART в стратегическом целеполагании.
2. Логика и этапы стратегического анализа.
3. Портфель стратегий компании.
4. Стратегические хозяйственные единицы и стратегические зоны хозяйствования в управлении страной и регионом.

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

Темы докладов:

1. Обзор моделей стратегического планирования: Томпсон и Стрикленд, Ансофф, Стейнер
2. Обзор моделей стратегического планирования: Модель 7S МакКинзи. Модель Гарвардской бизнес школы.
3. Проблема согласования интересов в процессах стратегического управления страной (регионом, МО).

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

Тестовые задания:

- 1) Согласитесь, или опровергните: Рынок – это сложное социально-экономическое образование, затрагивающее все сферы жизни общества.
  1. Да
  2. Нет
  
- 2) Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
  1. Политические факторы, профсоюзы, международные события
  2. Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
  3. Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
  4. Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП
  
- 3) Какие из ниже перечисленных групп можно отнести к контактными аудиториям?
  1. Общественные организации.
  2. Фирмы – финансовые посредники.
  3. Целевые аудитории.
  4. СМИ.
  
- 4) Какие два подхода к оценке конкурентоспособности территории используются в настоящее время в практике территориального управления?
  1. Оценка конкурентоспособности территории в сопоставлении с другими территориями.
  2. Оценка конкурентоспособности территории в сопоставлении с общим уровнем развития страны.
  3. Оценка конкурентоспособности территории с позиции уровня развития территории.

ПЗ по теме 4:

**Проведение PEST-анализа.**

1. Выбрать объект анализа: территория, сфера, отрасль и т.п.
2. Для выбранного объекта анализа предложить по 3-4 фактора по каждому типу: политические, экономические, социальные, технические.
  - 2.1. Укажите источники получения информации.
3. Заполните таблицу факторов

Наименование фактора	Направленность и сила влияния	Источник
Экономические факторы		
1. Снижение покупательской способности населения	-2	Данные Росстата

2. Волатильность фондовых рынков	-3	Статистика фондового рынка, экспертные оценки (указать эксперта)
3. Износ ОПФ	-1	Прогноз СЭК РФ
Социальные факторы		
Политические факторы		
Технико-технологические факторы		

## Тема 5. Выбор и формулирование стратегических альтернатив

### Темы докладов:

1. Митигация рисков: понятие, этапы, инструменты.
2. Системы классификации убытков.
3. Система и этапы риск-менеджмента.
4. Концепция «приемлемых» рисков: теория и практические примеры.
5. Принятие решений в условиях риска: дерево событий, дерево решений, «галстук-бабочка».
6. Программный инструментарий в управлении рисками.

### ПЗ по теме 5:

#### **Риски в стратегическом управлении**

1. Практикум можно выполнять в группах от 2 до 3 человек
2. Работа выполняется на основе анализа стратегической программы или проекта государственного, регионального или муниципального уровня.

#### **Задание:**

- 1) Идентифицировать и привести примеры возможных видов рисков для изучаемой программы или проекта.
- 2) Привести примеры показателей, которые можно использовать для измерения и оценки рисков.
  - По каждому риску привести абсолютные, относительные и средние показатели.

## Тема 6. Конкурентная позиция и стратегический анализ конкурентов

### Тестовые задания:

- 1) Угроза появления новых конкурентов – один из факторов модели:
  1. Да

2. Нет

2) Какая матрица стратегического анализа основывается на следующих критериях: конкурентные преимущества – привлекательность отрасли?

1. матрица портфельного анализа General Electric / Мак-Кинси
2. матрица Shell
3. матрица Томпсона и Стрикленда
4. матрица БКГ

3) Каковы характеристики корневых компетенций компании?

1. они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
2. их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
3. они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
4. это знания, умения и положение фирмы на рынке
5. это совокупность определенных ключевых факторов успеха
6. все перечисленные

4) Какие направления бизнеса, согласно матрице БКГ, способны обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования?

1. «Звезды»
2. «Собаки»
3. «Дойные коровы»
4. «Трудные дети»

ПЗ по теме 6:

**Конкурентный анализ.**

1. Выбрать компанию и конкретный продукт (группу продуктов в ассортиментной группе)
2. Определить параметры конкурентного анализа по выбранному продукту.
3. Идентифицировать ключевых конкурентов.
4. Постройте паутинные графики, позволяющие проанализировать конкурентные позиции анализируемых компаний.
5. Постройте 3 карты стратегических групп по выбранным параметрам. Выбор параметров для построения обоснуйте.

**Тема 7. Стратегический анализ и выработка рыночных стратегий**

Тестовые задания:

1) В чем состоят различия STEP-анализа и SWOT-анализа?

1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как

внешней, так и внутренней среды организации.

2. Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда.

2) Как следует понимать термин «сильные и слабые стороны», используемый в SWOT-анализе?

1. В буквальном смысле.
2. Стандартная процедура в стратегическом управлении.
3. Обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде.
4. Обозначение благоприятных и неблагоприятных факторов внутренней среды.

3) Что можно отнести к недостаткам SWOT-анализа?

1. Не дает ясных и четких рекомендаций.
2. В большей степени показывает ситуацию в статике.
3. Высокая субъективность.
4. Все выше перечисленное.

ПЗ по теме 7:

### **SWOT анализ**

Работа осуществляется в группах.

Объект исследования: перспективы развития туризма Санкт-Петербургской агломерации.

1. Уточнить конкретный тур продукт агломерации и рыночный сегмент.
2. В группе разработать перечень факторов для анализа.
3. Предложите другой группе свой перечень для оценки по выбранной шкале.
4. Построить матрицу SWOT, сделать цветовую разметку.
5. Сделайте выводы о возможных вариантах стратегий.

## **Тема 8. Виды и процедуры разработки функциональных стратегий**

Темы докладов:

1. Логика и последовательность разработки производственной стратегии.
2. Составляющие и последовательность разработки кадровой стратегии.
3. Виды финансовых стратегий организации.
4. Бюджетные стратегии страны (региона).

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

приведены в п.6.2.

5.3.Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,07	7
КТ - 2	100	0,07	7
КТ- 3	100	0,07	7
КТ - 4	100	0,08	8
КТ – 5	100	0,08	8
КТ – 6	100	0,08	8
КТ – 7	100	0,08	8
КТ – 8	100	0,07	7
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

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

**КТ-1**

**Тема 1.**

Доклад

**КТ-2**

**Тема 2.**Устный опросДокладТестирование**КТ-3****Тема 3.**Доклад**КТ-4****Тема 4.**Тестирование.Практическое задание.**КТ-5****Тема 5.**Доклад.Практическое задание.**КТ-6****Тема 6.**ТестированиеПрактическое задание.**КТ-7****Тема 7.**Тестирование.Практическое задание.**КТ-8****Тема 8.**Доклад

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

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от</i>

		55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПЗ:

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

3. Критерии оценивания Доклад:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранной темы</i>	31-50	<i>Детальное, последовательное описание выбранной темы</i>
	16-30	<i>Фрагментарное описание, нарушение</i>

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

#### *4. Критерии оценивания Устный опрос:*

<b>Критерии оценки</b>	<b>Диапазон баллов</b>	<b>Описание критерия</b>
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

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

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

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

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.**

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

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

#### Вопросы для подготовки к экзамену.

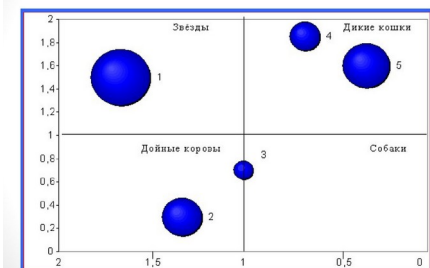
1. Сущность и эволюция понятий «стратегия» и «стратегическое управление». Отличительные черты стратегии.
2. Понятие «стратегия» и «стратегическое управление». Отличительные черты стратегии.
3. Сравнительный анализ школ стратегического управления.
4. Сущность и этапы процесса стратегического управления.
5. Направления и инструменты стратегического анализа.
6. Анализ внешней и внутренней среды организации: составляющие, методы анализа.
7. Виды стратегической информации и способы ее получения.
8. Цепочка целеполагания организации. Миссия организации и ее составляющие.
9. Цепочка целеполагания организации. Философия организации.
10. Стратегическая пирамида и ее составляющие
11. Понятие конкурентоспособность: характеристика конкурентных преимуществ.
12. Логика и последовательность этапов анализа конкурентов.
13. Матричные методы конкурентного анализа.

14. Карты стратегических групп – сущность метода.
15. «Цепочка ценности» М.Портера.
16. Анализ модели товарного предложения в процессе разработки стратегии.
17. Методы анализа внешней среды. PEST-анализ виды, методология.
18. SWOT-анализ: цели, принципы, этапы, достоинства и недостатки.
19. SPACE-анализ: цели и процедуры.
20. Виды конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру.
21. Виды конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
22. Стратегия голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн).
23. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.
24. Цели и основные этапы портфельного анализа.
25. Виды конкурентных стратегий. Матрица выбора стратегии В А. Томпсона и А. Стрикленда.
26. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности, область применения.
27. Понятие и функции рисков в стратегическом менеджменте.
28. Митигация рисков.
29. Цели и этапы риск менеджмента
30. Нормативное и правовое регулирование стратегического планирования в РФ.
31. Производственные стратегии.

Типовые задания для экзамена.

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

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



Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого	1. Внимательно прочитать текст	1. В чем состоят различия STEP и SWOT анализов?

<p>типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.          2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.          3. Выбрать один верный ответ.          4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации          2. предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда          3. SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз</p> <p>2. Угроза появления новых конкурентов – один из факторов модели...          а. М. Портера          б. Матрица БКГ          с. Матрица Томпсона Стрикленда</p>																										
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.          2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.          3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.          4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие:</p> <table border="1" data-bbox="885 678 1468 1115"> <thead> <tr> <th colspan="2">Термин</th> <th colspan="2">Определение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>Устойчивость</td> <td>1</td> <td>Отсутствие систематических ошибок в измерениях.</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>Надежность</td> <td>2</td> <td>Характеристика качества информации, обеспечиваемая соблюдением ряда условий.</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>Валидность</td> <td>3</td> <td>Совпадение результатов при повторных измерениях.</td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>Обоснованность</td> <td>4</td> <td>Правомочность распространения выводов по выборке на всю генеральную совокупность.</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие</p> <table border="1" data-bbox="877 1216 1468 1489"> <thead> <tr> <th>Термин</th> <th>Определение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. SWOT-анализ</td> <td>а) Метод анализа внешней среды рынка.</td> </tr> <tr> <td>2. PEST-анализ</td> <td>б) Метод анализа положения и перспектив территории, предполагающий создание матрицы оценки условий жизнедеятельности на территории по сравнению с территориями-</td> </tr> </tbody> </table>	Термин		Определение		А	Устойчивость	1	Отсутствие систематических ошибок в измерениях.	Б	Надежность	2	Характеристика качества информации, обеспечиваемая соблюдением ряда условий.	В	Валидность	3	Совпадение результатов при повторных измерениях.	Г	Обоснованность	4	Правомочность распространения выводов по выборке на всю генеральную совокупность.	Термин	Определение	1. SWOT-анализ	а) Метод анализа внешней среды рынка.	2. PEST-анализ	б) Метод анализа положения и перспектив территории, предполагающий создание матрицы оценки условий жизнедеятельности на территории по сравнению с территориями-
Термин		Определение																										
А	Устойчивость	1	Отсутствие систематических ошибок в измерениях.																									
Б	Надежность	2	Характеристика качества информации, обеспечиваемая соблюдением ряда условий.																									
В	Валидность	3	Совпадение результатов при повторных измерениях.																									
Г	Обоснованность	4	Правомочность распространения выводов по выборке на всю генеральную совокупность.																									
Термин	Определение																											
1. SWOT-анализ	а) Метод анализа внешней среды рынка.																											
2. PEST-анализ	б) Метод анализа положения и перспектив территории, предполагающий создание матрицы оценки условий жизнедеятельности на территории по сравнению с территориями-																											
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.          2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.          3. Выбрать несколько правильных ответов.          4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Что из ниже перечисленного можно отнести к числу стратегических решений?          1. реконструкцию предприятия          2. внедрение новой технологии          3. выход на новые рынки          4. пересмотр критериев итогового контроля качества продукта          5. изменение системы налогообложения</p> <p>2. Какие особенности отличают стратегические цели от тактических целей?          а) Строятся на основе экстраполирования.          б) Строятся на основе прогнозных методик.          в) Косвенно привязаны к временному фактору.          д) Не предполагают разработки конкретного плана действий.</p>																										
<p>Задание закрытого</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст</p>	<p>1. Определите последовательность этапов процесса</p>																										

типа на установление последовательности	задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	стратегического управления: 1. Формулирование стратегии 2. Реализация стратегии. 3. Определение направления развития организации. 4. Анализ внутренней и внешней среды. 5. Контроль за реализацией стратегии. 2. Расставьте в правильной последовательности этапы разработки прогноза. а) Сбор данных прогнозного фона. б) Предпрогнозная ориентация. в) Построение базовой модели прогноза. г) Построение серии гипотетических нормативных моделей прогнозируемого объекта.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. В чем заключается разница между стратегиями полного охвата рынка и массового охвата? 2. Объясните, почему на этапе внедрения ЖЦТ могут быть использованы 2 диаметрально противоположные стратегии ценообразования: стратегия «снятия сливок» и стратегия низких цен.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается</i>	20-29

<i>несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

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

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

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

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

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в

рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

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

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

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или

различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с.
2. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 139 с.
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 447 с.
4. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 157 с.
5. Синергия стратегического управления: учебник / под ред. д.э.н., проф. И. К. Ларионова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 478 с.
6. Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере:

учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 250 с.

## 8.2 Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 434 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009.
3. Бочков, А. В. На пути к формализму риска. Размышления о риске и его природе: монография / А. В. Бочков, В. В. Лесных. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. - 296 с.
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
5. Гурнович, Т. Г., Оценка и анализ рисков: учебник / Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко, С. А. Молчаненко, ; под общ. ред. Т. Г. Гурнович. — Москва: КноРус, 2025. — 251 с.
6. Кадырова, Г. М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с.
7. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 469 с.
8. Квинт, В.Л. Концепция стратегирования / В.Л. Квинт; ФГБОУ ВО "Кемеровский государственный университет"; ФГБОУ ВО "Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова" [и др.]. - Кемерово [и др.]: Кемеровский государственный университет, 2020. - 167 с.
9. Конягина, М. Н. Основы цифровой экономики: учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина; ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 240 с.
10. Костромин В.Е., Князева Е.В. Школа позиционирования в теории стратегического управления // В сборнике: Новая наука в новом мире: философское, социально-экономическое, культурологическое осмысление. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 35-40.
11. Кудашев, А. Р. Стратегический менеджмент в системе управления проектами социально-экономического развития / А. Р. Кудашев // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2021. — № 5(161). — С. 63-70.

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

### **8.3. Нормативно правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 11.06.2021) «О защите прав потребителей»
3. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации»
4. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции»
5. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция)

6. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»

#### 8.4. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы:

1. 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 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.
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.

#### 8.5. 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)

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>