

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:08:10  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b15ca94b2

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

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

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**Современное публичное управление**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**Б1.В.ДВ.03.01 Проектное управление в государственном  
и муниципальном секторе**

*(код и наименование РПД)*

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор-составитель:**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления,  
Добрягина Н.А.

**Заведующий кафедрой**

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

РПД Б1.В.ДВ.03.01 Проектное управление в государственном  
и муниципальном секторе одобрена на заседании кафедры государственного и  
муниципального управления. Протокол от 25 апреля 2024 г. № 4.



## 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	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	11
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине <b>16Ошибка! Закладка не определена.</b>	
6. Методические материалы для освоения дисциплины	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	21
7.1. Основная литература	21
7.2. Дополнительная литература.	21
7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация	22
7.4. Интернет-ресурсы	22
7.5. Иные источники	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 **Проектное управление в государственном и муниципальном секторе** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Способен анализировать проблемную ситуацию на основе системного подхода

1.2 В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 **Проектное управление в государственном и муниципальном секторе** у выпускника должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Осуществлять анализ, планирование и прогнозирование в области государственного и муниципального управления, обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ, с использованием методов проектного управления и планирования;	УК-1.1	<p><b>на уровне знаний:</b> - знать теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях, современные проблемы управления по результатам в публичной сфере.</p> <p><b>на уровне умений:</b> выявлять возможные противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> обладать - навыками совместной (кооперированной) деятельности междисциплинарных проектов, способностями совершенствовать систему государственного управления</p>

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

### Объем дисциплины

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

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

### Объем дисциплины и виды учебной работы для очной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ.часах)	Трудоемкость (в астрон.часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	32	24
Лекции	8	6
Лабораторные занятия		
Практические занятия	24	18
<b>Самостоятельная работа</b>	112	84
<b>Контроль</b>		
Формы текущего контроля	Устный опрос, тест, доклад, решение кейсов	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>	

### Объем дисциплины и виды учебной работы для заочной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ.часах)	Трудоемкость (в астрон.часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	16	12
Лекции	4	3
Лабораторные занятия		
Практические занятия	12	9
<b>Самостоятельная работа</b>	124	93
<b>Контроль</b>	4	3
Формы текущего контроля	Устный опрос, тест, доклад, решение кейсов	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>	

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01 Проектное управление в государственном и муниципальном секторе** относится к блоку дисциплин по выбору учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) "Современное публичное управление" и изучается студентами во 2 семестре (очная форма обучения), в 3 и 4 семестре (заочная форма обучения).

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.01 Экономика общественного сектора

Б1.О.02	Теория и механизмы современного государственного управления
Б1.О.03	Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления
Б1.О.06	Управление в социальной сфере
Б1.О.07	Кадровая политика и кадровый аудит организации
Б1.О.05	Муниципальное управление и местное самоуправление

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет

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.					CP	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1.	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	24	2		4		18	УО
Тема 2.	Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	24	1		4		18	УО
Тема 3.	Основы стратегического управления.	12	1		2		9	УО
Тема 4.	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	24	1		4		18	Кейс
Тема 5.	Формулирование стратегии и стратегические действия.	24	1		4		18	УО

Тема 6.	Проектное управление в государственном секторе.	24	1		4		18	Т
Тема 7.	Управление проектами в Российской Федерации.	12	1		2		13	Д
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>8</b>		<b>24</b>		<b>112</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах:</b>	<b>108</b>	<b>6</b>		<b>18</b>		<b>84</b>	
<i>Заочная форма обучения</i>								
Тема 1.	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	24	1		2		21	УО
Тема 2.	Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	22			1		21	УО
Тема 3.	Основы стратегического управления.	12	1		1		10	УО
Тема 4.	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	22	1		1		20	Кейс
Тема 5.	Формулирование стратегии и стратегические действия.	22			1		21	УО
Тема 6.	Проектное управление в государственном секторе.	23	1		1		21	Т
Тема 7.	Управление проектами в Российской Федерации.	15			1		14	Д
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>4</u> <u>3</u></b>						<b>Зачет</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>124</b>	



	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>3</b>		<b>9</b>		<b>93</b>	
--	------------------------------	------------	----------	--	----------	--	-----------	--

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.**

Бизнес термины в контексте государственного управления. Определение хорошей и плохой стратегии по Румельту. Модель VUCA. Стратегическое планирование и управление в государственном секторе. Типичные ошибки стратегического планирования по Минцбергу. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу. 10 принципов стратегии по Хамелю. Различия стратегических и операционных задач по Брайсону. «Убийцы» реализации стратегии по Биеру и Айзенштату. Характеристики частного и государственного сектора в контексте стратегического управления: ценность и конкуренция, базовые процессы в государственном и частном секторах, различия между государственным и частным секторами, связанные с внешней средой, целями организации, внутренними характеристиками и работой сотрудников. Бюрократическая и гибкая организационная парадигма. Стратегические пути по Абелю, сети и иерархии.

*Основные термины:* VUCA, стратегическое планирование, стратегическое управление.

#### **Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.**

Стратегическое выравнивание. Согласование основной стратегии организации, внешней среды и внутренней структуры. Две системы оценки работы государственного органа: ориентированный на результат и ориентированный на последствия. Четыре типа оценки результатов работы государственных учреждений в зависимости от специфичности и входных барьеров. Эффективное институциональное взаимодействие между руководителем и исполнителем. Производственный процесс в государственном секторе, вертикальные и горизонтальные процессы, гибридные процессы и организация работы.

*Основные термины:* внешняя среда, внутренняя структура, входные барьеры, вертикальные процессы, горизонтальные процессы.

#### **Тема 3. Основы стратегического управления.**

Процесс стратегического управления. Стратегическая конкурентоспособность, конкурентные преимущества. Конкурентная среда. Гиперконкуренция. Глобальная экономика. Воздействие глобализации и технологических изменений. Диффузия технологий. Подрывные инновации. Информационная эра. Видение и миссия организации. Три типа стейкхолдеров организации. Работа стратегического лидера. Процесс стратегического управления. Модель организации отрасли и ресурсная модель, как модели, объясняющие прибыль выше средней.

*Основные термины:* стратегическая конкурентоспособность, глобальная экономика, конкурентная среда, стейкхолдеры, стратегический лидер.

#### **Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.**

Четыре составляющие анализа внешней среды. Семь сегментов внешней среды: демографический, экономический, политический, социокультурный, технологический, глобальный, сегмент устойчивой окружающей среды. Пять сил конкуренции. Входные барьеры. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции на рынке. Стратегические группы и их влияние на организацию. Анализ конкурентов.

Контекст и компоненты внутреннего анализа организации. Ресурсы, материальные и нематериальные ресурсы, возможности, ключевые компетенции и конкурентные преимущества организации. Четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества. Создание ценности. Неопределенность, сложность и внутриорганизационные конфликты как условия, влияющие на управленческие решения. Анализ цепочки добавленной стоимости. Аутсорсинг.

**Основные термины:** сегменты внешней среды, пять сил конкуренции, интенсивность конкуренции, стратегические группы, материальные и нематериальные ресурсы, устойчивое конкурентное преимущество, аутсорсинг.

#### **Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.**

Стратегия бизнес уровня. Эффективное управление отношениями с потребителями. Определение потребителей, определение потребностей потребителей, определение ключевых компетенций для удовлетворения потребностей потребителей. Четыре базы сегментирования: демографическая, психологическая, географическая и поведенческая; актуальность четырех баз сегментирования в государственном секторе. Определение стратегии бизнес уровня. Пять стратегий бизнес-уровня: стратегии дифференциации и лидерства по издержкам. Конкуренция и конкурентная динамика. Анализ конкурентов, драйверы конкурентного поведения.

Стратегии слияния и поглощения, их причины: рост рыночной силы, преодоление входных барьеров, стоимость разработки нового продукта, диверсификация, развитие новых возможностей. Стратегия реструктурирования. Проблемы при слиянии и поглощении. Международная стратегия. Идентификация международных возможностей. Причины и преимущества международной стратегии, риски международной стратегии. Стратегические альянсы. Причины формирования альянсов, стратегии кооперирования. Государственно-частные партнерства.

**Основные термины:** базы сегментирования, стратегия бизнес уровня, конкурентная динамика, слияние и поглощение, государственно-частные партнерства.

#### **Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.**

Отличительные характеристики государственного сектора. Механизмы пересекающегося контроля. Короткий горизонт планирования, сложная среда, пересекающиеся механизмы предоставления услуг. Управление проектами в государственном секторе: основные вызовы. Новые инструменты для управленцев в государственном секторе. Причины неудач в управлении государственными проектами. Ценность проектного управления для государственного учреждения. Недостатки проектного управления. Критические факторы успеха для государственных проектов. Группирование проектов, разделение проектов на компоненты, пять групп проектного процесса (инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение). Девять областей знаний в проектном управлении (интегрирование, масштаб, время, стоимость, качество, человеческие ресурсы, коммуникации, риски, закупки). Навыки менеджера проекта в государственном секторе. Разработка плана проекта. Реализация проекта. Сопоставление работы и плана и управление изменениями. Окончание проекта.

**Основные термины:** горизонт планирования, проектное управление, группирование проектов.

#### **Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.**

Требования к управлению проектами ГОСТ 54869—2011. Процессы и инструменты

проектного управления. Модель проектно-ориентированной системы управления. Стратегическое и тактическое управление. Управление проектами. Управление мотивацией. Обучение. Организационная поддержка. Технологическая поддержка. Порядок внедрения проектного управления.

**Основные термины:** проектно-ориентированная система управления, организационная поддержка, технологическая поддержка.

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

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 Проектное управление в государственном и муниципальном секторе используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	УО
Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	УО
Тема 3. Основы стратегического управления.	УО
Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	Кейс
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	УО
Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	Т
Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.	Д
<b>Заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	УО
Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	УО
Тема 3. Основы стратегического управления.	УО
Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	Кейс
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	УО
Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	Т
Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.	Д

## **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

### **Типовые вопросы для устных опросов**

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

#### **Семинар № 1. Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.**

1. Какие бывают типичные ошибки при стратегическом планировании согласно Минцбергу?
2. Что включает в себя модель VUCA?
3. Чем отличаются стратегическое управление и стратегическое планирование?

#### **Семинар № 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.**

4. Приведите примеры четырех типов результатов работы государственных органов в зависимости от уровня специфичности продукта и входных барьеров.
5. В чем преимущества и недостатки вертикальных процессов в государственном учреждении?
6. Что такое стратегическое выравнивание?

#### **Семинар № 3. Основы стратегического управления.**

7. Что такое стратегическая конкурентоспособность?
8. Опишите три типа стейкхолдеров организации.
9. Опишите процесс стратегического управления.

#### **Семинар № 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.**

10. Опишите семь сегментов внешней среды организации.
11. Что такое цепочка добавленной стоимости.
12. Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества.

#### **Семинар № 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.**

13. Назовите актуальные причины стратегии слияния и поглощения.
14. Назовите три главных преимущества международной стратегии.
15. Назовите преимущества и риски международных стратегий.

#### **Семинар № 6. Проектное управление в государственном секторе.**

16. Назовите лучшие практики управления рисками в государственных проектах.
17. Назовите типичные причины неудач в управлении государственными проектами.

#### **Семинар № 7. Управление проектами в РФ.**

18. Опишите цели внедрения проектного управления в государственном секторе.
19. Опишите модель проектно-ориентированной системы управления.
20. В чем разница между стратегическим и тактическим управлением?

## Типовые темы докладов

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

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

1. Чем отличается стратегическое управление в частном и государственном секторе?
2. Расскажите, какие бывают входные барьеры на рынке?
3. В каких ситуациях горизонтальные процессы в государственном учреждении являются более эффективными, по сравнению с вертикальными.
4. Опишите процессы планирования проекта по ГОСТу.

## Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

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

### **Кейс: Проект реконструкции Гринсбурга.**

В ночь на 4 мая 2007 года торнадо EF5 уничтожило город Гринсбург, штат Канзас. 95 процентов домов и предприятий было уничтожено, а остальные здания стали непригодными для проживания. Город необходимо было отстраивать заново, и казалось очевидным, что перестраивать город нужно с использованием новых «зеленых» технологий и процессов. Городской совет Гринсбурга утвердил план восстановления, который соответствовал стандартам LEED Platinum, что должно было сделать его первым городом в Соединенных Штатах, который бы соответствовал стандартам «зеленого» строительства.

Помощь в реализации проекта решили оказать губернатор Кэтлин Сибелиус и Канзасский отдел Американского Института Архитекторов. Было запланировано восстановление муниципальных зданий, школ, коммерческих зданий и домов. Чтобы удостовериться, что у Гринсбурга была устойчивая экономика, в план реконструкции был включен бизнес-инкубатор.

Тем не менее, Гринсбург столкнулся с серьезными препятствиями. Первым была стоимость. Суммы, которая должна была быть покрыта страховкой, было недостаточно. Стоимость строительства по «зеленым технологиям» была выше стоимости обычного строительства на 3-5 процентов. Несмотря на то, что Гринбург мог перестроить многие дома, что могло бы снизить стоимость строительства, обоснованной модели строительства, соответствующей экологическим стандартам, не было. Кроме того, не существовало даже четкого определения «зеленого» строительства. Частично проблемы, связанные с затратами, решались с помощью фандрейзинга и создания вебсайта. Фонд по реконструкции Гринсберга и вебсайт (<http://bigwell.org>) предоставлять информацию о планах по реконструкции и возможностях оказания помощи. Другой сайт под названием Greensburg Greentown ([www.greensburggreencity.org](http://www.greensburggreencity.org)) предоставлял информацию и ресурсы жителям, по мере строительства и восстановления. Официальный сайт Гринбурга предоставлял помощь, инструкции и рекомендации по городским услугам, включая разрешения на строительство зарегистрированных подрядчиков, необходимые документы и так далее. Корпорации также внесли свой вклад и финансировали разницу между стоимостью строительства по «зеленым» технологиям и обычным строительством.

Вопросы:

1. С какими вызовами, типичными для проектов в государственном секторе, столкнулось правительство?
2. Какие новые инструменты управления проектами в государственном секторе использовались в реализации проекта.
3. Как в данном кейсе проявились преимущества и недостатки проектного управления?

4. Опишите, какие риски должны были учитываться на этапе планирования.
5. Какие критические факторы успеха сработали в данном проекте?
6. Какие еще действия могло предпринять правительство в проекте реконструкции Гринсбурга?

### Типовые задания для тестирования

1. Модель пяти сил конкуренции включает все из перечисленного, кроме:

1. Власть покупателей.
2. Власть поставщиков.
3. Товары-заменители.
4. Власть перекупщиков.
5. Конкурентная борьба.
6. Угроза новых игроков на рынке.

Правильный ответ: 4.

2. Такие риски, как имитация продукта, инновации конкурентов, приводящие к потере преимуществ компанией, появление у продуктов конкурентов новых привлекательных характеристик, уход от потребностей потребителя, являются ключевыми рисками стратегии:

1. Дифференциации.
2. Лидерства по издержкам.
3. Диверсификации.
4. Фокусировании на конкурентных преимуществах.

Правильный ответ: 2.

3. Входными барьерами на рынке является все перечисленное, кроме:

1. Экономии от масштаба.
2. Требуемого капитала.
3. Государственного регулирования.
4. Предпочтений руководства компании.

Правильный ответ: 4.

4. Модель VUCA включает все перечисленное, кроме:

1. Сложности.
2. Нестабильности.
3. Неоднозначности.
4. Неопределенности.
5. Неординарности.

Правильный ответ: 5.

5. Командная работа, кружки качества, моральное состояние. Все перечисленное является элементами:

1. Кайдзен;
2. Фуночи;
3. Йошитаке;
4. Ивамото.

Правильный ответ: 1.

6. Ключевой метод создания диаграммы сети проекта, в котором действия изображаются на узлах диаграммы, называется:

1. AON
2. BTD
3. DPM
4. PMG

Правильный ответ: 1.

7. Сборник лучших практик и методов бизнес анализа, созданный Международным Институтом Бизнес Аналитиков, называется:

1. BABOK
2. KABOK
3. GAROD
4. RADOT

Правильный ответ: 1.

8. Когда работа одного из отделов организации представляет собой наилучшее использование предоставленных ресурсов с минимальной потерей временных ресурсов, их работу можно охарактеризовать как:

1. effective
2. efficient
3. proficient
4. satisfactory

Правильный ответ: 2.

9. К трем аспектам новой среды бизнеса, согласно Стопфорду, не относится:

1. резкое уменьшение транзакционных издержек;
2. расширение предоставляемой информации при помощи интернета;
3. успех стратегий, определяющийся новизной альтернатив;
4. проактивность внешней среды.

Правильный ответ: 4.

10. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу включают в себя все нижеперечисленное, кроме:

1. архитектора;
2. мобилизатора;
3. исследователя;
4. визионера;
5. испытателя.

Правильный ответ: 5.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

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

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

#### При проведении промежуточной аттестации в СДО

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

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

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

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

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

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию



(болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

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

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

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

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

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

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует 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

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1	Анализирует проблемную ситуацию на основе системного подхода	Способен анализировать ситуацию на основе системного подхода их общественному обсуждению

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Типовые вопросы к зачету

**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. Опишите цели внедрения проектного управления в государственном секторе.
2. Чем отличаются стратегическое управление и стратегическое планирование?
3. Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества.
4. В чем разница между стратегическим и тактическим управлением?
5. В каких ситуациях горизонтальные процессы в государственном учреждении являются более эффективными, по сравнению с вертикальными.
6. Назовите лучшие практики управления рисками в государственных проектах.
7. Назовите типичные причины неудач в управлении государственными проектами.
8. Расскажите, какие бывают входные барьеры на рынке?
9. Какие бывают типичные ошибки при стратегическом планировании согласно Минцбергу?
10. Назовите главные преимущества международной стратегии.

### Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

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

Эффективность работы органов государственной власти зависит от организации рабочих процессов. Эти процессы определяют скорость и эффективность выдачи лицензий, разрешений и т.д.

Для совершенствования данных процессов необходимо инициирование проектов по оптимизации работы органов государственной власти. Одним из наиболее перспективных инструментов для усовершенствования процессов в органах государственного управления является Бережливое управление. Бережливое управление включает методы статистического контроля процессов, структурное удаление потерь, карту создания ценности, применение практики Кайдзен. Кайдзен включает в себя встречи заинтересованных сторон с целью достижения определенных целей в кратчайшие сроки с использованием фасилитатора встречи.

Вопросы:

1. С какими проблемами можно столкнуться при внедрении Бережливого управления в государственных органах?
2. Предположите, каких результатов можно добиться при внедрении Бережливого управления в государственном секторе.

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

Оценка «**Зачтено**» выставляется за ответ, в котором системно, логично и последовательно изложен материал по всем поставленным вопросам. Студент демонстрирует способность делать самостоятельные выводы, комментировать излагаемый материал. При этом допускаются некоторые затруднения с ответами, например, с примерами из практики, с ответами на дополнительные вопросы.

Оценка «**Не зачтено**» ставится в случае, когда студент не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки; знания носят бессистемный характер; на большинство дополнительных вопросов даны ошибочные ответы либо ответ дается не по вопросу.

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

### **Изучение курса предусматривает следующие виды самостоятельной работы студента:**

- работа с конспектами лекций в процессе подготовки к семинарским занятиям;
- работа с основной и дополнительной литературой (конспектирование, реферирование, рецензирование) как по рекомендации преподавателя, так и инициативная;
- творческая работа в форме подготовки презентаций на семинарских занятиях;
- в самостоятельном изучении отдельных тем или вопросов по учебникам или учебным пособиям;
- в выполнении контрольных мероприятий по дисциплине.

Изучение данной дисциплины позволит будущему руководителю получить фундаментальные теоретические знания о региональном управлении в условиях макрорегиона (Федерального округа), а также субъекта РФ и крупного города. Для реализации данной цели необходимо внимательно ознакомиться со структурой и содержанием курса, последовательно изучить его основные темы.

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

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

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

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и

электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

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

Процесс освоения данной учебной дисциплины оценивается в соответствии с балльно-рейтинговой системой, которая рассматривается не только как система оценки знаний магистрантов, но и как важнейшая часть системы контроля качества образовательной деятельности. Основной целью балльно-рейтинговой системы является определение уровня качества и успешности освоения магистрантом учебных дисциплин через балльные оценки и рейтинги с измеряемой в зачетных единицах трудоемкостью каждой дисциплины и образовательной программы в целом.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.7.1. «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.7.2 дополнительную литературу.

#### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	Какие бывают типичные ошибки при стратегическом планировании согласно Минцбергу? Что включает в себя модель VUCA? Чем отличаются стратегическое управление и стратегическое планирование? Чем отличается стратегическое управление в частном и государственном секторе?
Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	Приведите примеры четырех типов результатов работы государственных органов в зависимости от уровня специфичности продукта и входных барьеров. В чем преимущества и недостатки вертикальных процессов в государственном учреждении? В каких ситуациях горизонтальные процессы в государственном учреждении являются более эффективными, по сравнению с вертикальными. Что такое стратегическое выравнивание?
Тема 3. Основы стратегического управления.	Что такое стратегическая конкурентоспособность? Опишите три типа стейкхолдеров организации. Опишите процесс стратегического управления.
Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	Опишите семь сегментов внешней среды организации. Что такое цепочка добавленной стоимости. Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества. Расскажите, какие бывают входные барьеры на рынке?

	Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества.
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	Назовите актуальные причины стратегии слияния и поглощения. Назовите три главных преимущества международной стратегии. Назовите преимущества и риски международных стратегий.
Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	Назовите лучшие практики управления рисками в государственных проектах. Назовите типичные причины неудач в управлении государственными проектами.
Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.	Опишите процессы планирования проекта по ГОСТу. Опишите цели внедрения проектного управления в государственном секторе. Опишите модель проектно-ориентированной системы управления. В чем разница между стратегическим и тактическим управлением?

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

### 7.1. Основная литература

1. Государственно-частное партнерство : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / И. Н. Ткаченко [и др.] ; под ред. И. Н. Ткаченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 188 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00518-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/434038> (дата обращения: 25.04.2019).
2. Перцик, Е. Н. Территориальное планирование : учебник для академического бакалавриата / Е. Н. Перцик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 362 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07565-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/434172> (дата обращения: 25.04.2019)
3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 330 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/433159> (дата обращения: 25.04.2019).

## 7.2.Дополнительная литература

1. Girishankar, N., Strategic management for government agencies. An institutional approach for developing and transition economies/ N. Girishankar, M. De Silva, // The World Bank Discussion Paper No. 386. – 1998 – 63 p.
2. Hill C. Strategic Management: An Integrated Approach/ C. Hill . G. Jones –Boston: John Wiley & Sons Ltd – 2009 – 557 p.
3. Hitt, A.M., Strategic Management. Competition and Globalization/ A.M. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson – Boston: Cengage Learning, 2016 - 442 p.
4. Naderi, E. The Importance of Government Strategic Management/E. Naderi// Advanced Research in Economic and Management Sciences – 2013 - Vol. 10 - P. 239-245.
5. North, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Cambridge University Press/ D. North, – 1990 – 164 p.
6. Rothaermel F.T. Strategic Management: Concepts & Cases/ F.T. Rothaermel – New York: McGraw-Hill Education – 2012 – 576 p.
7. Wauters, B. Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges?/ B. Wauters// Report to the European Commission’s Public Administration and Governance network – 2017 – 118 p.
8. Wirick, D.W., Public sector project management. Meeting the challenges and achieving results/ D.W. Wirick // Hoboken: John Wiley and Sons, - 2009 – 282 p.
9. Минцберг Г., Стратегический процесс / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. - Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", - 2001 - 688 с.
10. Портер, М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил [Электронный ресурс] / Портер М. // Harvard Business Review: Россия – 2008 – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a9333> - свободный.
11. Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. - 560 с.

## 7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Электронный ресурс. – Режим доступа: КонсультантПлюс. 6.5.Интернет-ресурсы.

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

### *Русскоязычные ресурсы*

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

### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### 7.5. Иные источники

Не предусмотрены

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

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>; <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	Помещения для самостоятельной работы
3.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами

4.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
5.	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.