

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:10:14
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Факультет государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Стратегическое управление и качество жизни

(наименование образовательной программы)

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

**Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном
администрировании»**

(код и наименование РПД)

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

очная, заочная
форма(ы) обучения

Год набора – 2025

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор-разработчик:

Профессор кафедры государственного
и муниципального управления
доктор социологических наук
Тюрина Ю.А.

Заведующий кафедрой

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

**РПД Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном
администрировании»** одобрена на заседании кафедры.

Протокол от 10 апреля 2025 г. № 3.

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.....	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	14
6. Методические материалы для освоения дисциплины	19
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.....	23
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.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2	Способен определять способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» у выпускника должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-2.2	на уровне знаний: - основные приемы и методы нахождения организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях - теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях. на уровне умений: - находить и принимать организационные и управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях - на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.

		на уровне навыков: - владеть конкретными приемами и техниками нахождения и принятия организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях - навыками совместной (кооперированной) деятельности междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов, 162 астрономический час.

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

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	44	33
Лекции	14	10,5
Практические занятия	28	21
Самостоятельная работа	136	102
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
устный опрос, тест, доклад, кейс*	Устный опрос, тест, доклад, кейс*	
Экзамен	Экзамен	

заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	22	16,5
Лекции	4	3
Практические занятия	16	12
Самостоятельная работа	185	138,75
Консультация	2	1,5
Контроль	9	6,75
Формы текущего контроля	устный опрос, тест, доклад, кейс*	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании»** относится к блоку обязательных дисциплин вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) "Стратегическое управление и качество жизни" и изучается студентами в 3 семестре 2 курса (очная форма), в 3 и 4 семестрах 2 курса (заочная форма).

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации

Б1.В.04 Организация стратегического управления в субъектах и крупных городах Российской Федерации

Б1.В.ДВ.01.01 Управление инновациями в государственном и муниципальном секторе

Б1.В.ДВ.01.02 Современные проблемы менеджмента качества

Б1.В.ДВ.02.01 Управление эффективностью деятельности органов государственного и муниципального управления

Б1.В.ДВ.02.02 Разработка кадровой стратегии органа публичной власти

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДО Т	ЛР/ ДО Т	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1.	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	26	2		4		20	УО
Тема 2.	Стратегическое управление в государственном секторе	26	2		4		20	УО

	и его эффективность.							
Тема 3.	Основы стратегического управления.	26	2		4		20	УО
Тема 4.	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	25	2		4		19	К
Тема 5.	Формулирование стратегии и стратегические действия.	25	2		4		19	УО
Тема 6.	Проектное управление в государственном секторе.	25	2		4		19	Т
Тема 7.	Управление проектами в Российской Федерации.	25	2		4		19	Д
	Промежуточная аттестация	36 27						Экзамен
	ВСЕГО	216	14		28	2	136	
	ВСЕГО в астроном. часах	162	10,5		21	1,5	102	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Адаптация бизнес теорий стратегического управления в государственном секторе.	32	2		3		27	УО
Тема 2	Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	32	2		3		27	УО
Тема 3	Основы стратегического управления.	29			2		27	УО
Тема 4	Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	28			2		26	К
Тема 5	Формулирование стратегии и стратегические действия.	28			2		26	УО
Тема 6	Проектное управление	28			2		26	Т

	в государственном секторе.							
Тема 7	Управление проектами в Российской Федерации.	28			2		26	Д
	Промежуточная аттестация	9 6,75						Экзам ен
	ВСЕГО	216	4		16	2	185	
	ВСЕГО в астрон. часах	162	3		12	1,5	138,75	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П – доклад-презентация (дискуссия), К – кейс, Т – тестирование, Экз. – экзамен

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

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
<i>Очная форма обучения</i>	
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.	К
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	УО
Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	Т
Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.	Д
<i>заочная форма обучения</i>	
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.	К
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	УО
Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	Т

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д – доклад (дискуссия), К – кейс, Т – тестирование, Экз. – экзамен

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые темы для устного опроса и докладов

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

Для докладов: информацию по предложенной теме, систематизируйте, сделайте выводы и предложите использование

Практическое занятие № 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?

Практическое занятие № 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?

Практическое занятие № 3. Основы стратегического управления.

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

Практическое занятие № 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.

Практическое занятие № 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.

Практическое занятие № 6. Проектное управление в государственном секторе.

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

Практическое занятие № 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:

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, определите, 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) предоставлял информацию и ресурсы жителям, по мере строительства и восстановления, официальный сайт Гринбурга предоставлял помощь и 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

Выберете правильный ответ

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.

2. Такие риски, как имитация продукта, инновации конкурентов, приводящие к потере преимущества 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.

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

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

4. Модель VUCA включает все перечисленное, кроме:

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

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

- 1) Кайдзен;
- 2) Фуночи;
- 3) Йошитаке;

- 4) Ивамото.
6. Ключевой метод создание диаграммы сети проекта, в котором действия изображаются на узлах диаграммы, называется:
- 1) AON
 - 2) BTD
 - 3) DPM
 - 4) PMG
7. Сборник лучших практик и методов бизнес анализа, созданных Международным Институтом Бизнес Аналитиков называется:
- 1) BABOK
 - 2) KABOK
 - 3) GAROD
 - 4) RADOT
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
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.
10. Четыре роли в стратегировании по Минцбергу включают в себя все нижеперечисленное, кроме:
- 1) архитектора;
 - 2) мобилизатора;
 - 3) исследователя;
 - 4) визионера;
 - 5) испытателя.

5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

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

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

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

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

При проведении промежуточной аттестации в СДО

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

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

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

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

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

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

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках

срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

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

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

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

По окончании времени, отведенного на подготовку:

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

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

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-2.2	Определяет способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла	Знание основных приемов и методов нахождения организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях; теории социального проектирования, теории организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях.

		Умение находить и принимать организационные и управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях; на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, в работе в смежных областях. Владение конкретными приемами и техниками нахождения и принятия организационно-управленческих решений, в том числе и в кризисных ситуациях, навыками совместной (кооперированной) деятельности междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.
--	--	---

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к экзамену

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

1. 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, установите 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.

Отлично. Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

Хорошо. Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа.

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

Удовлетворительно. Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует

логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

Неудовлетворительно. Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Дисциплина **Б1.В.06 «Стратегическое управление проектами в государственном администрировании»** относится к блоку обязательных дисциплин вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».. 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 практические занятия, на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия организуются по потокам. практические занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (Практическое занятие 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 Практического занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

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

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.

Контрольная работа является формой контроля самостоятельной работы магистранта. Главная задача самостоятельной работы магистранта – это развитие умения приобретения научных знаний путем личного поиска информации, формирования активного интереса к творческому подходу в учебной работе. В процессе самостоятельной работы над контрольной работой в рамках курса обучения магистрант должен научиться глубоко анализировать поставленную проблему и приходить к собственным обоснованным выводам и заключениям.

Контрольная работа пишется магистрантом на одну из тем, предложенных в разделе «Тематика контрольных работ». Подготовленная работа предоставляется на рецензирование преподавателю, ведущему Практические занятия, до начала зачетной недели.

Рецензирование контрольных работ имеет цель проверить качество работы магистранта по данному предмету и умение применять теоретические знания при решении практических вопросов, отметить положительные стороны в его работе, указать на имеющиеся ошибки, рекомендовать пути их исправления. По проверенным контрольным работам преподаватель может проводить собеседование с магистрантом для выяснения возникших при рецензировании вопросов.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы дисциплины (модуля)	Вопросы для самопроверки
Тема 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? 4. Чем отличается стратегическое управление в частном и государственном секторе?
Тема 2. Стратегическое управление в государственном секторе и его эффективность.	5. Приведите примеры четырех типов результатов работы государственных органов в зависимости от уровня специфичности продукта и входных барьеров. 6. В чем преимущества и недостатки вертикальных процессов в государственном учреждении? 7. В каких ситуациях горизонтальные процессы в государственном учреждении являются более эффективными, по сравнению с вертикальными. 8. Что такое стратегическое выравнивание?
Тема 3. Основы стратегического управления.	9. Что такое стратегическая конкурентоспособность? 10. Опишите три типа стейкхолдеров организации. 11. Опишите процесс стратегического управления.
Тема 4. Внешняя среда и внутренняя организация в контексте стратегического управления.	12. Опишите семь сегментов внешней среды организации. 13. Что такое цепочка добавленной стоимости. 14. Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества. 15. Расскажите, какие бывают входные барьеры на рынке? 16. Назовите четыре критерия устойчивого конкурентного преимущества.
Тема 5. Формулирование стратегии и стратегические действия.	17. Назовите актуальные причины стратегии слияния и поглощения. 18. Назовите три главных преимущества международной стратегии. 19. Назовите преимущества и риски международных стратегий.

Тема 6. Проектное управление в государственном секторе.	20. Назовите лучшие практики управления рисками в государственных проектах. 21. Назовите типичные причины неудач в управлении государственными проектами.
Тема 7. Управление проектами в Российской Федерации.	22. Опишите процессы планирования проекта по ГОСТу. 23. Опишите цели внедрения проектного управления в государственном секторе. 24. Опишите модель проектно-ориентированной системы управления. 25. В чем разница между стратегическим и тактическим управлением?

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу магистранту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

4. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

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

7.1. Основная литература

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.

2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 481 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс)

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.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Электронный ресурс. – Режим доступа: КонсультантПлюс. 1.

7.4. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

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

Англоязычные ресурсы

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

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

7.5. Иные источники

Не предусмотрены

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

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint 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: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и Практических 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.