

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 04.09.2024 20:09:52  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Стратегическое управление и качество жизни**

*(наименование образовательной программы)*

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

**Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в  
государственном управлении»**

*(код и наименование РПД)*

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки)*

очная, заочная  
форма(ы) обучения

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 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.

**Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении»** одобрена на заседании кафедры (наименование кафедры).  
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 - 15
6. Методические материалы для освоения дисциплины - 23
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» - 27
  - 7.1.Основная литература - 27
  - 7.2.Дополнительная литература - 27
  - 7.3.Нормативные правовые документы или иная правовая информация - 28
  - 7.4.Интернет-ресурсы -28
  - 7.5.Иные источники - 29
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы -29

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

**1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
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.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» у выпускника должны быть сформированы:**

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p>Организация и проведение подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства В/01.7 Обеспечение общеорганизационной подготовки проекта государственно-частного партнерства В/06.7 Подготовка и проведение публичных процедур, и информационная поддержка проекта государственно-частного партнерства</p> <p>Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства</p>	УК-2.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные показатели и индикаторы качества жизни населения;</li> <li>- особенности, сущность и содержание управления качеством жизни населения;</li> <li>- современную практику обеспечения качества жизни населения в Российской Федерации и в зарубежных странах.</li> </ul> <p>современные проблемы управления по результатам в публичной сфере.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять основные направления обеспечения качества жизни населения;</li> <li>- оценивать эффективность различных направлений политики повышения качества жизни населения;</li> <li>- разрабатывать направления формирования политики в области качества жизни населения на разных уровнях федеральном, региональном, местном.</li> </ul>

С/02.7 Координация участников проекта государственно-частного партнерства		<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять возможные противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам.</li> <li>на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.</li> </ul>
Руководство		<ul style="list-style-type: none"> <li>на уровне навыков:</li> <li>- владение правовыми и организационными основами политики повышения качества жизни населения;</li> <li>- владение системным представлением о принципах и методах управления качеством жизни населения.</li> <li>- способностями совершенствовать систему государственного управления при помощи методологии управления по результатам.</li> <li>- навыками совместной (кооперированной) деятельности междисциплинарных проектов, работе в смежных областях.</li> </ul>

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

### Объем дисциплины

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

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

### Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	42	31,5
Лекции	12	9
Практические занятия	28	21
<b>Самостоятельная работа</b>	102	76,5
Консультация	2	1,5
Контроль		
Формы текущего контроля	Устный опрос, контрольная работа, доклад*	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	14	10,5
Лекции	4	3
Практические занятия	8	6

<b>Самостоятельная работа</b>	126	94,5
Консультация	2	1,5
Контроль	4	3
Формы текущего контроля	Устный опрос, контрольная работа, доклад*	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении»** относится к блоку дисциплин по выбору 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 4 семестре 2 курса (очная форма), в 4 семестре 2 курса и в 5 семестре 3 курса (заочная форма).

#### Дисциплина реализуется после изучения:

- Б1.В.03 Концепции стратегического управления
- Б1.В.04 Организация стратегического управления в субъектах и крупных городах РФ
- Б1.В.05 Уровень и качество жизни населения в процессах стратегирования
- Б1.В.06 Стратегическое управление проектами в государственном администрировании
- Б1.В.07 Управление качеством государственной и муниципальной службы
- Б1.В.ДВ.02.01 Управление эффективностью деятельности органов государственного и муниципального управления
- Б1.В.ДВ.02.02 Разработка кадровой стратегии организации
- Б1.В.ДВ.04.01 Стратегия модернизации системы государственного и муниципального управления
- Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое мышление
- Б2.О.01(У) Ознакомительная практика
- Б2.О.02(Н) Научно-исследовательская работа
- Б2.В.01(П) Профессиональная практика по профилю деятельности (организационно-управленческая)

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачёт с оценкой.

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

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего
		Всего	Контактная работа обучающихся с	СР	
					о

			преподавателем по видам учебных занятий					контроль успеваемости, промежуточной аттестации
			<i>Л/ ДО Т</i>	<i>ЛР/ ДОТ</i>	<i>ПЗ/Д ОТ</i>	<i>КСР</i>		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления	23	2		4		17	УО, Д-И
Тема 2	Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении	23	2		4		17	УО, Д-И
Тема 3	Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	23	2		4		17	КР
Тема 4	Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении	24	2		4		18	УО
Тема 5	Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	25	2		6		17	УО
Тема 6	Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	24	2		6		16	КР
	<b>Консультация</b>	<u>2</u> <u>1,5</u>						<b>30</b>

	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>12</b>		<b>28</b>		<b>102</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>9</b>		<b>21</b>		<b>76,5</b>	
	<i>Заочная форма обучения</i>							
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления	24	1		2		21	УО
Тема 2	Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении	24	1		2		21	УО
Тема 3	Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	24	1		2		21	КР
Тема 4	Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении	24	1		2		21	УО
Тема 5	Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	21					21	УО
Тема 6	Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	21					21	КР
	Консультация	$\frac{2}{1,5}$						
	<b>Промежуточная</b>	$\frac{4}{3}$						<b>30</b>



	<b>аттестация</b>							
	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>126</b>	
	<b>ВСЕГО в астроном. часах</b>	<b>108</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>94,5</b>	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П – доклад-презентация (дискуссия), КР – контрольная работа, ЗО – зачет с оценкой

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления**

Предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ), причины и интеллектуальные корни ТСУ. Предметная область и понятийный аппарат. Основные дихотомии ТСУ. Плюрализм «школ стратегий», их вклад в развитие ТСУ. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Заинтересованные группы и миссия компании. Методические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Приоритеты в постановке целей организации. SMART-принцип.

**Основные термины:** стратегия, стратегическое управление, цель, миссия, целевой показатель, приоритет.

#### **Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении**

Содержание ресурсной концепции как парадигмы ТСУ. Понятия «ресурсы», «способности» и «компетенции» фирмы, и их соотношение. Два течения в рамках ресурсной школы (рикардианские и шумпетерианские ренты). Методологические проблемы анализа стратегий на основе ресурсной концепции. Аналитические отличия и преимущества концепции динамических способностей в условиях нарастания динамики современной экономики. Дискуссия о содержании понятия «динамические способности». Направления и резервы развития концепции динамических способностей.

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа. Соотношение понятий рынок и отрасль. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты. Диагностика публичной организации: цели, принципы и методы.

Идентификация проблем. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Методика SNW- анализа. Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. Влияние глобализации и информационных технологий на цепочку ценностей современной организации. Методы и источники приобретения

устойчивых конкурентных преимуществ.

**Основные термины:** ресурсы, способности, компетенции, динамические способности, устойчивые конкурентные преимущества, стратегический потенциал.

### **Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента**

Эволюция изменений на глобальном рынке. Новые факторы, влияющие на конкуренцию. Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ. Понятие модели бизнеса, как интегрированного описания логики бизнеса. Взаимосвязь позиционирования на рынке, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ. Влияние инноваций на стратегические траектории, модель бизнеса и архитектуру компетенций компании.

**Основные термины:** конкуренция, нематериальные активы, модель бизнеса, рыночное позиционирование, стратегическая траектория, архитектура компетенций компании.

### **Тема 4. Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении**

Традиционная и новая система координат для создания ценности: основные преимущества и точки напряжения. Влияние участников рынка на реализацию новой концепции ценности (массовый, эксклюзивный). Создание среды для быстрого распространения и формирования знания. Влияние сетевых отношений и возникновения межфирменных сетей на отраслевую конкуренцию. Типология сетевых организаций Р. Майлза и Ч. Сноу. Источники конкурентных преимуществ в случае межфирменной сети. Влияние сетевого подхода на ТСМ. Стратегическая роль знаний. Знания как источник конкурентных преимуществ. Связь понятий «данные», «информация», «знания». Понятие «молчаливого» (некодифицируемого) знания. Управление интеллектуальным капиталом современной организации. Генерация новых знаний в компании. Знания и инновации.

**Основные термины:** сетевые отношения, знания, не кодифицируемое знание, инновации, концепция ценности.

### **Тема 5. Стратегия, культурная роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями**

Методология стратегического выбора. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Проблема согласования интересов. Особенности выбора стратегии в условиях гипердинамичной внешней среды. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа. Формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа. Поиск положительной синергии и устранение отрицательной. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения). Роль культуры организации в стратегическом процессе. Необходимость соответствия культуры и стратегии. Стили лидерства и стратегия. Стратегическое измерение корпоративной

культуры. Публичная организация как объект и предмет теории стратегического менеджмента. Основные неоклассические теории: критический обзор концепций. Принципы построения стратегической теории публичной организации. Дискуссии и направления для научного поиска источников и механизмов приобретения конкурентных преимуществ.

**Основные термины:** стратегический выбор, альтернативные риски, синергия, стратегический процесс, публичная организация, механизм приобретения конкурентных преимуществ.

#### **Тема 6. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере**

Понятие проекта, программы портфеля. Понятие проектной системы. Проект, программа, портфель проектов как системы. Управление проектами как система. Организационные структуры управления проектами как системы. Жизненный цикл проекта. Системное представление проекта через полный жизненный цикл. Процессы управления проектами. Системное рассмотрение областей знаний управления проектами. Матрица “процессы-области знаний управления проектами”. Матрица взаимосвязи показателей проекта.

**Основные термины:** проект, программа, жизненный цикл, процессы управления проектами, организационная структура.

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

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственном управлении» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления	УО, Д- И
Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении	УО, Д- И
Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	КР
Тема 4. Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении	УО
Тема 5. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	УО
Тема 6. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	КР
<b>заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция	УО

стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления	
Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении	УО
Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	КР
Тема 4. Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении	УО
Тема 5. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	УО
Тема 6. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	КР

*Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П – доклад-презентация (дискуссия), КР – контрольная работа, ЗО – зачет с оценкой*

## 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. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления

##### *Основные вопросы*

1. Дайте определение термину "стратегия".
2. Какова роль стратегии в публичном управлении?
3. В чем заключается сущность и содержание стратегии органа государственной власти или местного самоуправления?
4. Перечислите основные этапы разработки и реализации стратегии публичной организации.
5. Как оценить эффективность стратегии публичной организации?

#### Практическое занятие № 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении

##### *Основные вопросы*

6. Перечислите основные этапы стратегического анализа.
7. Какие инструменты используются для проведения стратегического анализа в публичной сфере?
8. В чем заключается сущность ресурсной концепции стратегического управления в публичной сфере?
9. В чем заключается сущность концепции динамических

способностей, используемой в публичной сфере?

10. Как можно использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа деятельности публичной организации?

11. Расскажите о возможностях стратегического маркетинга для формирования стратегии публичной организации?

### **Практическое занятие № 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента**

#### *Основные вопросы*

12. В чем состоит сущность стратегического управления в публичной сфере в постиндустриальную эпоху?

13. Какие требования предъявляются к государственному или муниципальному служащему, осуществляющему стратегическое управление в публичной сфере?

14. Что понимается под термином "потенциал публичной организации"?

15. В чем состоит сущность предпринимательского стиля организационного поведения в публичной сфере?

16. В чем состоит сущность стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления?

17. Какие показатели используются в стратегическом планировании в публичной сфере?

### **Практическое занятие № 4. Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении**

#### *Основные вопросы*

18. Как с помощью матрицы БКГ определить конкурентоспособность публичной организации?

19. Как с помощью матрицы "Дженерал электрик - МакКинси" определить конкурентоспособность публичной организации?

20. В чем заключается сущность методов анализа конкурентных преимуществ публичной организации (SWOT, GAP, PIMS, LOTSидр.)?

21. Как построить дерево показателей конкурентоспособности продукта (государственной услуги) и публичной организации?

22. Как оценить будущий конкурентный статус публичной организации?

23. Как правильно сформулировать стратегическую задачу публичной организации?

24. В чем заключается анализ перспектив и конкурентного статуса публичной организации?

25. Выделите основные стратегические факторы конкурентного преимущества публичной организации.

### **Практическое занятие № 5. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями**

#### *Основные вопросы*

26. Раскройте суть теории «обучающихся организаций» П. Сенге применительно к публичной сфере.

27. Какие виды, формы и методы обучения персонала в публичных организациях Вы знаете?

28. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника компании?

29. Что такое лидерство? Расскажите об известных Вам теориях лидерства.

Перечислите основные характеристики лидера в публичной сфере.

30. Расскажите о содержании процесса командообразования.

31. Опишите интерактивную (круговую) модель межличностной коммуникации в

публичной организации.

32. Какие виды и типы коммуникаций Вы знаете?

33. Что такое конфликт, и какие фазы конфликта Вы знаете?

34. Какие показатели, используются для оценки уровня организационной культуры публичной организации?

## **Практическое занятие № 6. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере**

### *Основные вопросы*

35. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?

36. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами – нет?

37. Какими принципами необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами?

38. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами? На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?

39. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт PMBOK от подхода, на котором основан стандарт ISB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?

40. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

### **Типовые задания для контрольных работ**

1. Формирование миссии и целей публичной организации.
2. Классификация(виды)стратегий в современном публичном управлении.
3. Прогнозирование как основа стратегического управления в публичной сфере.
4. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
5. Факторы макроокружения публичной организации, модели и методы их анализа.
6. Анализ непосредственного окружения публичной организации (клиенты и поставщики ресурсов).
7. Конкурентные преимущества публичной организации.  
Уровни конкурентоспособности. Пять основных сил конкуренции по М.Портеру.
8. Позиции публичной организации в конкурентной среде.
9. Матрица «Продукт-рынок» как практический инструмент классификации рынков и потребителей.
10. SWOT – анализ деятельности публичной организации: сущность, значение, сфера практического применения.
11. PEST – анализ внешней среды публичной организации.
12. Сущность и значение многофакторного системного анализа.
13. Анализ внутренней среды публичной организации: сущность, значение, факторы.
14. Модель последовательных стадий жизненного цикла публичной организации: концепция и критика.
15. Анализ товарного портфеля публичной организации.
16. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов.
17. Понятие бизнес единиц, их основные характеристики. Базовые стратегии

бизнес единиц.

18. Модель БКГ (матрица «Рост – доля рынка»): сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

19. Матрица МакКинзи «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

20. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

21. Применение концепции бенчмаркинга в публичной сфере.

22. Управление по целям (МВО) в публичной сфере.

23. Продуктивно-маркетинговая стратегия публичной организации.

24. Производственная стратегия в публичной сфере.

25. Финансовая стратегия в публичной сфере.

26. Стратегия управления персоналом в органах государственного управления.

27. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов в публичной сфере: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала.

28. Правовое регулирование найма, использования и высвобождения персонала в органах государственной власти и местного самоуправления.

29. Концепции жизненного цикла публичной организации Л.Грейнера и А.Адизеса.

30. Перестройка («реинжиниринг») организационной структуры и бизнес-процессов в соответствии со стратегией.

31. Корпоративная культура как ключ к эффективной реализации стратегии в публичной сфере.

32. Содержательные и процессуальные теории мотивации и перспективы их применения в публичной сфере.

33. Концепция устойчивого развития (sustainable development) публичной организации.

34. Система сбалансированных показателей как инструмент управления стратегическим развитием в органах государственного управления.

35. Содержание и методы обеспечения экономической безопасности в органах государственной власти и местного самоуправления.

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

**5.1. Зачет с оценкой** в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

Зачет с оценкой 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 показателей и индикаторов качества жизни населения; особенностей, сущности и содержания управления качеством жизни населения; современной практики обеспечения качества жизни населения в Российской Федерации и в зарубежных странах; современных проблем управления по результатам в публичной сфере, теории социального проектирования, теории организации и возможностей кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов, работы в смежных областях. Умение определять основные направления обеспечения качества жизни населения; оценивать эффективность различных направлений политики повышения качества жизни населения; разрабатывать направления формирования политики в области качества жизни населения на разных уровнях федеральном, региональном, местном; выявлять возможные

		<p>противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам; на практике реализовать способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, к работе в смежных областях.</p> <p>Владение правовыми и организационными основами политики повышения качества жизни населения; владение системным представлением о принципах и методах управления качеством жизни населения.</p> <p>Обладание способностями совершенствовать систему государственного управления при помощи методологии управления по результатам.</p> <p>Обладание навыками совместной (кооперированной) деятельности в междисциплинарных проектах, в работе в смежных областях. Свободное владение понятийно-категориальным аппаратом методологии стратегического управления; навыками кибернетического, системного, синергетического и ситуационного подходов к анализу и решению проблем в организации.</p> <p>Обладание способностью результативно применять основные методы анализа и планирования в сфере государственного управления.</p> <p>Владение навыками выработки основных показателей стратегического развития городских агломераций и регионов, а также навыками работы в смежных областях.</p>
--	--	---

### **Типовые вопросы для зачета с оценкой**

**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. Формирование миссии и целей публичной организации.
2. Классификация(виды)стратегий в современном публичном управлении.
3. Прогнозирование как основа стратегического управления в публичной сфере.
4. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
5. Факторы макроокружения публичной организации, модели и методы их анализа.
6. Анализ непосредственного окружения публичной организации (клиенты и поставщики

ресурсов).

7. Конкурентные преимущества публичной организации. Уровни конкурентоспособности. Пять основных сил конкуренции по М.Портеру.
8. Позиции публичной организации в конкурентной среде.
9. Матрица «Продукт-рынок» как практический инструмент классификации рынков и потребителей.
10. SWOT – анализ деятельности публичной организации: сущность, значение, сфера практического применения.
11. PEST – анализ внешней среды публичной организации.
12. Сущность и значение многофакторного системного анализа.
13. Анализ внутренней среды публичной организации: сущность, значение, факторы.
14. Модель последовательных стадий жизненного цикла публичной организации: концепция и критика.
15. Анализ товарного портфеля публичной организации.
16. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов.
17. Понятие бизнес единиц, их основные характеристики. Базовые стратегии бизнес единиц.
18. Модель БКГ (матрица «Рост – доля рынка»): сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
19. Матрица МакКинзи «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
20. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
21. Применение концепции бенчмаркинга в публичной сфере.
22. Управление по целям (МВО) в публичной сфере.
23. Продуктивно-маркетинговая стратегия публичной организации.
24. Производственная стратегия в публичной сфере.
25. Финансовая стратегия в публичной сфере.
26. Стратегия управления персоналом в органах государственного управления.
27. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов в публичной сфере: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала.
28. Правовое регулирование найма, использования и высвобождения персонала в органах государственной власти и местного самоуправления.
29. Концепции жизненного цикла публичной организации Л.Грейнера и А.Адизеса.
30. Перестройка («реинжиниринг») организационной структуры и бизнес- процессов в соответствии со стратегией.
31. Корпоративная культура как ключ к эффективной реализации стратегии в публичной сфере.
32. Содержательные и процессуальные теории мотивации и перспективы их применения в публичной сфере.
33. Концепция устойчивого развития (sustainable development) публичной организации.
34. Система сбалансированных показателей как инструмент управления стратегическим развитием в органах государственного управления.
35. Содержание и методы обеспечения экономической безопасности в органах государственной власти и местного самоуправления.

## Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

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

Провести анализ строительства Охта – центра в Санкт-Петербурге.

**Описание проекта.** Охта-центр (до марта 2007 г. – Газпром-сити) – один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории, со строительством архитектурной доминанты – небоскреба высотой 396 метров<sup>1</sup>, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменён на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов «Газпром-сити» выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведённого на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскрёба»<sup>2</sup>.

Общая площадь «Охта-центра» должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн кв. м. Площади общественного-делового района распределились следующим образом: 35 % площади было отведено под общественные функции, 49 % — под бизнес-функции и 16 % под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

**Финансирование проекта.** В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд рублей должно было быть полностью профинансировано за счёт городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 год составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49 % стоимости строительства (29400 миллионов рублей), при этом город получал 49 % уставного капитала «Охта центра». Из бюджета должны быть профинансированы только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 году в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя 100-процентное финансирование «Охта центра». Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскрёба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

**Юридические аспекты проекта.** Противники строительства инициировали

судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства «Охта-центра» памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 года. В январе 2009 года границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга...» [Закон, 2009], Ниеншанц был отнесён законом к особой зоне, где строительство разрешено с условием, что высота зданий не будет превышать 40 метров (с отклонением не более 10 % от этой нормы).

16 февраля 2009 года власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включён в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 метров. В марте 2009 года вышло постановление администрации, по которому под строительство «Охта-центра» выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошёл и Ниеншанц.

В августе 2009 года в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновываясь «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (5-конечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведён ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался.

1 сентября 2009 года состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 года администрация утвердила предельную высоту 403 метра для строительства небоскреба.

Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования.

21 июля 2010 года Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание даёт основания оспорить строительство по новым основаниям.

**Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга.** В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района «Охта-центр». В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры.

Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертизы «Эком» был проведён ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о

границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

### **Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга**

Противники строительства небоскреба 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведённом для небоскреба участке здания не выше 48 метров. Предлагалось задать вопрос «Согласны ли Вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО „Газпром-Сити“ в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 метров, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 года?». Заявка не была принята, так как Избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с изменённой формулировкой: «Согласны ли Вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 года?». За 40 минут до неё была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии „Единой России“», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 метров, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к её рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвёртая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни «Охта центра». Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено Избирательной комиссией, Законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий.

В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

**Прекращение проекта.** 10 марта 2011 года стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе, археологических находок на Охтинском мысу, остается на момент написания учебника неясной.

## 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.

**Зачтено/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.

**Зачтено/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.

**Зачтено/ 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.

**Зачтено/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.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

**Б1.В.ДВ.06.02 «Стратегический менеджмент и управление проектами в государственной службе»** представляет собой дисциплину по выбору вариативной части подготовки магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и

муниципальное управление», магистерской программе «Стратегическое управление и качество жизни». Изучение данной дисциплины позволит будущему руководителю получить фундаментальные теоретические знания о стратегическом мышлении. 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 (практические занятия 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 магистранта. 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.

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.

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 семинарские 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.



<b>Наименование темы дисциплины (модуля)</b>	<b>Вопросы для самопроверки</b>
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат государственного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение термину "стратегия".</li> <li>2. Какова роль стратегии в публичном управлении?</li> <li>3. В чем заключается сущность и содержание стратегии органа государственной власти или местного самоуправления?</li> <li>4. Перечислите основные этапы разработки и реализации стратегии публичной организации.</li> <li>5. Как оценить эффективность стратегии публичной организации?</li> </ol>
Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей: возможности их применения в государственном управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Перечислите основные этапы стратегического анализа.</li> <li>7. Какие инструменты используются для проведения стратегического анализа в публичной сфере?</li> <li>8. В чем заключается сущность Ресурсной концепции стратегического управления в публичной сфере?</li> <li>9. В чем заключается сущность концепции динамических способностей, используемой в публичной сфере?</li> <li>10. Как можно использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа деятельности публичной организации?</li> <li>11. Расскажите о возможностях стратегический маркетинг для формирования стратегии публичной организации?</li> </ol>
Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. В чем состоит сущность стратегического управления в публичной сфере в постиндустриальную эпоху?</li> <li>13. Какие требования предъявляются к государственному или муниципальному служащему, осуществляющему стратегическое управление в публичной сфере?</li> <li>14. Что понимается под термином "потенциал публичной организации"?</li> <li>15. В чем состоит сущность предпринимательского стиля организационного поведения в публичной сфере?</li> <li>16. В чем состоит сущность стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления?</li> <li>17. Какие показатели используются в стратегическом планировании в публичной сфере?</li> </ol>
Тема 4. Конкуренция будущего: новая концепция создания ценности в бизнесе и государственном управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Как с помощью матрицы БКГ определить конкурентоспособность публичной организации?</li> <li>19. Как с помощью матрица "Дженерал электрик МакКинси" определить конкурентоспособность публичной организации?</li> <li>20. В чем заключается сущность методов анализ конкурентных</li> </ol>

	<p>преимуществ публичной организации (SWOT, GAP, PIMS, LOTS и др.)?</p> <p>21. Как построить дерево показателей конкурентоспособности продукта (государственной услуги) и публичной организации?</p> <p>22. Как оценить будущий конкурентный статус публичной организации?</p> <p>23. Как правильно сформулировать стратегическую задачу публичной организации?</p> <p>24. В чем заключается анализ перспектив и конкурентного статуса публичной организации?</p> <p>25. Выделите основные Стратегические факторы конкурентного преимущества публичной организации.</p>
<p>Тема 5. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями</p>	<p>26. Раскройте суть теории «обучающихся организаций» П.Сенге применительно к публичной сфере.</p> <p>27. Какие виды, формы и методы обучения персонал в публичных организациях Вы знаете?</p> <p>28. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника компании?</p> <p>29. Что такое лидерство? Расскажите об известных Вам теориях лидерства. Перечислите основные характеристики лидера в публичной сфере.</p> <p>30. Расскажите о содержании процесса командообразования.</p> <p>31. Опишите интерактивную(круговую) модель межличностной коммуникации в публичной организации.</p>
<p>Тема 6. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере</p>	<p>32. Какие виды и типы коммуникаций Вы знаете?</p> <p>33. Что такое конфликт, и какие фазы конфликта Вы знаете?</p> <p>34. Какие показатели, используются для оценки уровня организационной культуры публичной организации?</p> <p>35. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?</p> <p>36. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами – нет?</p> <p>37. Какими принципами необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами?</p> <p>38. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами? На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?</p> <p>39. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК от подхода, на котором основан стандарт ISB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении</p>

	проектами? 40. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?
--	--

### 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. Контрольная работа 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 работы следует обратить внимание на основные приемы анализа источников. Приветствуется

## 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)

3.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: Актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры [по эконом. направлениям и специальностям] / С. А. Попов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Юрайт, 2016. - 463 с.
2. Шимширт Н. Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении : учебное пособие : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 080200.62 "Менеджмент", 081100.62 "Государственное и муниципальное управление" (квалификация (степень) бакалавр) / Н. Д. Шимширт; М-во образования и науки Российской Федерации, Нац. исслед. Томский гос. ун-т. - Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2015. - 171 с.

3. Государственное планирование и прогнозирование; Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: глоссарий: [учебное пособие / В.А. Пономарев, к.п.н., проф., Т.П. Пономарева, доц.]; под общ. ред. проф. Ю.Н. Царегородцева. - Москва : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2016. - 127 с.
4. Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Инноватика"] / И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин ; под общ. ред. И. Л. Туккеля. - Электрон. дан. - СПб. : БХВ-Петербург, 2014. - 396 с.
5. Управление проектами : фундамент. курс : [учебник для студентов бакалавриата и магистратуры вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. - М. : Издат. дом Высш. шк. экономики, 2013. - 620 с.
6. Материалы 22-й Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы управления - 2017" / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет управления"; [редакционная коллегия: канд. юрид. наук И.О. Лобанов и др.]. Вып. 2: , Секции: Проблемы государственного, регионального и муниципального управления ; Развитие научной школы управления ; Рациональное природопользование и ресурсосбережение ; Стратегический менеджмент ; Философские проблемы управления ; Социально-психологические проблемы в управлении ; Стратегическая логистика и аутсорсинг ; Россия и мир: история и политология ; Управление проектом. - 2017. - 260 с.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не предусмотрены

### 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](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 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 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.