



АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

СОГЛАСОВАНО

Протокол № 4 от 18 марта 2024 г.
заседания учебно-методического совета

Председатель:


подпись

Л. И. Красильникова
расшифровка

« 18 » марта 2024 года



«Региональный институт управления»

В. А. Аникин
расшифровка

« 18 » марта 2024 года

УТВЕРЖДАЮ

Директор
автономного учреждения
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

Количество академических часов: 36.

Форма обучения: очная.

Разработчик:
Харченко Константин Владимирович,
доцент кафедры «Государственное
и муниципальное управление»,
Финансового университета при Правительстве РФ
кандидат социологических наук, доцент





Программу принял(а) эксперт Отдела ДПО _____  Ю. В. Лобур

СОДЕРЖАНИЕ

1	Аннотация программы	3
2	Пояснительная записка	4
	2.1. Актуальность	4
	2.2. Цели, задачи	4
	2.3. Планируемые результаты обучения	5
	2.4. Требования к квалификации поступающего на обучение	9
3	Содержание программы	10
	3.1. Учебный план	10
	3.2. Учебно-тематический план	11
	3.3. Календарный учебный график	13
	3.4. Тематическое содержание программы	13
4	Организационно-педагогические условия	18
	4.1. Общие требования к организации образовательного процесса	18
	4.2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям	18
	4.3. Требования к материально-техническим условиям	18
5	Аттестация	19
	5.1. Входное тестирование	19
	5.2. Итоговая аттестация	23
6	Литература	33
	6.1. Основная литература	33
	6.2. Дополнительная литература	33

АННОТАЦИЯ

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе» общим объёмом 36 часов, состоит из 3 тематических модулей, из которых: 11 часов – интерактивные лекции, 25 часов – практические занятия (организационно-деятельностная игра, решение кейсов и управленческих задач).

Программа разработана в соответствии с положениями ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденной приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016, и ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000.

В содержание модулей включены актуальные вопросы формирования системы государственного стратегического управления. Целевой аудиторией программы являются государственные гражданские служащие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Итоговая аттестация предусмотрена в форме тестирования и решения итогового кейса.

В результате прохождения программы обучающийся осваивает либо совершенствует ряд общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, а также знания и умения в области стратегического планирования и стратегического управления на региональном уровне. По результатам прохождения обучения слушатели будут обладать как теоретическими, так и практическими навыками в области стратегического планирования и управления.

Автор-составитель программы:	Харченко Константин Владимирович, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ, кандидат социологических наук, доцент
Категория слушателей:	государственные гражданские служащие Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.
Трудоемкость программы:	36 академических часов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность

Актуальность программы «Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе» обусловлена необходимостью формирования у государственных гражданских служащих комплексного подхода к решению управленческих задач в сфере нормативно-правового и организационного обеспечения стратегического планирования и управления.

Периодические изменения нормативно-правовой базы стратегического планирования и управления требуют от государственных гражданских служащих четкого понимания тенденций развития данного вида деятельности, от которой зависит позитивная динамика социально-экономического развития региона.

Отсюда растет актуальность тематики данной программы и возникает необходимость повышения квалификации государственных гражданских служащих, совершенствования их компетенций в вопросах реализации стратегий социально-экономического развития.

Модульный принцип реализации программы обеспечивает тематическую автономность, гибкость и мобильность программы к проведению (при необходимости) различных корректировок. Программа носит междисциплинарный модульный характер, имеет прикладную направленность, формирует у государственных гражданских служащих необходимые практические навыки в сфере стратегического планирования и управления. Данный курс повышения квалификации позволяет слушателю в достаточно краткий срок освоить и развить обозначенные в программе общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции.

Цель, задачи и планируемые результаты обучения

Цель программы:

Совершенствование компетенций, необходимых для повышения профессионального уровня государственных гражданских служащих в сфере стратегического планирования и управления.

Задачи:

- повысить эффективность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, отвечающих за разработку и реализацию стратегий социально-экономического развития;

- сформировать у государственных гражданских служащих знания о специфике реализации документов стратегического планирования в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре;
- совершенствовать навыки стратегического планирования и управления реализацией стратегий социально-экономического развития применительно к различным сферам жизнедеятельности.

Планируемые результаты обучения

Дополнительная образовательная программа повышения квалификации «Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе» направлена на совершенствование ряда компетенций.

Универсальные компетенции (УК):

УК-1(Б). Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-2(Б). Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3(Б). Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-4(Б). Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);

УК-1(М). Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-2(М). Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-3(М). Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-10(Б). Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-2(Б). Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

ОПК-3(Б). Способен анализировать и применять нормы конституционного, административного и служебного права в профессиональной деятельности; использовать правоприменительную практику;

ОПК-5(Б). Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг;

ОПК-7(Б). Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации;

ОПК-8(Б). Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности

ОПК-2(М). Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода

ОПК-6(М). Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знать	Уметь	Владеть
информационно-методическая деятельность	УК-1 (Б), УК-1 (М)	понятийно-категориальный аппарат стратегического планирования; нормативно-правовую базу стратегического планирования в государственном секторе	использовать различные технологии и методики стратегического планирования; анализировать документы стратегического планирования в части отражения в них вопросов, относящихся к различным сферам жизнедеятельности	современными методами получения, обработки и анализа информации в ходе стратегического планирования
организационно-регулирующая деятельность	УК-10 (Б), ОПК-2 (М)	актуальные правовые нормы, регламентирующие реализацию стратегий социально-экономического развития; технологии реализации стратегического планирования и управления	составлять планы мероприятий («дорожные карты») по реализации стратегий социально-экономического развития	приёмами выбора эффективных управленческих технологий в сфере стратегического планирования в государственном секторе; навыками разработки стратегий социально-экономического развития
проектная деятельность	УК-2 (Б), ОПК-2 (Б), УК-2 (М), ОПК-6 (М)	порядок инициирования и реализации проектов в рамках государственного стратегического планирования	применять проектные технологии в целях реализации стратегий социально-экономического развития	навыками разработки и реализации проектов в рамках реализации стратегий социально-экономического развития

коммуникативная деятельность	УК-3 (Б), УК-3 (М)	формы и порядок осуществления мероприятий, относящихся к стратегии социально-экономического развития	организовывать совместную работу заинтересованных сторон по реализации стратегий социально-экономического развития	навыками информирования заинтересованных сторон об особенностях реализации стратегий социально-экономического развития
вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность	УК-4 (Б), ОПК-3 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б)	функции и полномочия органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования и управления; лучшие практики обеспечения реализации стратегий социально-экономического развития	руководствоваться законодательством РФ при осуществлении стратегического планирования и управления; реализовывать меры, предусмотренные национальными проектами, на уровне субъекта РФ	навыками решения проблем региона в контексте реализации стратегий социально-экономического развития; навыками работы с документами, в том числе с электронными; навыками использования лучших практик субъектов Российской Федерации в части стратегического планирования и управления

Требования к квалификации поступающего на обучение

На обучение по данной программе зачисляются слушатели, являющиеся государственными гражданскими служащими, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ
(36 академических часов)**

Учебный план

(1 академический час – 45 минут)

Раздел, модуль	Всего часов	Очное обучение		Форма контроля и аттестации	Формируемые компетенции
		Лекции	Практические занятия		
Модуль 1. Государственное стратегическое планирование и управление как система	12	4	8	входное тестирование – 20 вопросов решение управленческих задач	УК-1 (Б), УК-1 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-10 (Б), ОПК-2 (М), УК-2 (Б), ОПК-6 (М)
Модуль 2. Структура и содержание стратегий социально-экономического развития субъекта РФ и отраслевых стратегий	11	3	8	решение управленческих задач, кейсов	УК-2 (Б), ОПК-2 (Б), УК-3 (Б), УК-3 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Модуль 3. Стратегическое управление. Организационная сторона процесса реализации стратегии	13	4	9	решение управленческих задач, кейсов, итоговое тестирование, решение итогового кейса	ОПК-3 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-1 (Б), УК-1 (М), УК-10 (Б), ОПК-2 (М), УК-4 (Б)
ИТОГО	36	11	25		

Учебно-тематический план – 36 часов

Раздел, модуль	Всего часов	Очное обучение		Форма контроля и аттестации	Формируемые компетенции
		Лекции	Практические занятия		
Модуль 1. Государственное стратегическое планирование и управление как система	12	4	8	входное тестирование – 20 вопросов решение управленческих задач	УК-1 (Б), УК-1 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-10 (Б), ОПК-2 (М), УК-2 (Б), ОПК-6 (М)
Тема 1.1. Стратегическое планирование в контексте современной управленческой деятельности	4	1	3	организационно-деятельностная игра	УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 1.2. Нормативно-правовые основы стратегического планирования и управления	3	1	2	организационно-деятельностная игра	УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 1.3. Национальные проекты и государственные программы в системе стратегического планирования	2	1	1	дискуссия	УК-2 (Б), ОПК-6 (М)
Тема 1.4. Концептуальные основы стратегического планирования	3	1	2	решение управленческих задач	ОПК-2 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б)
Модуль 2. Структура и содержание стратегий социально-экономического развития субъекта РФ и отраслевых стратегий	11	3	8	решение управленческих задач, организационно-деятельностная игра	УК-2 (Б), ОПК-2 (Б), УК-3 (Б), УК-3 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 2.1. Анализ потенциала развития территории.	5	1	4	решение управленческих задач, организационно-	УК-2 (Б), ОПК-2 (Б)

Гармонизация социально-экономического и пространственного развития				деятельностная игра	
Тема 2.2. Определение миссии, системы стратегических целей и задач развития территории	3	1	2	решение управленческих задач	УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 2.3. Организация общественного участия в стратегическом планировании	3	1	2	решение управленческих задач	УК-3 (Б), УК-3 (М), УК-4 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б)
Модуль 3. Стратегическое управление. Организационная сторона процесса реализации стратегии	13	4	9	решение управленческих задач, организационно-деятельностная игра	ОПК-3 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б), УК-1 (Б), УК-1 (М), УК-10 (Б), ОПК-2 (М), УК-4 (Б)
Тема 3.1. Правовые и институциональные механизмы реализации стратегии	2	1	1	решение управленческих задач	ОПК-3 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б)
Тема 3.2. Системное стратегирование как технология реализации стратегии	3	1	2	организационно-деятельностная игра	УК-1 (Б), УК-1 (М), УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 3.3. Оценка эффективности стратегического управления	3	1	2	решение управленческих задач	УК-10 (Б), ОПК-2 (М)
Тема 3.4. Стратегические показатели	3	1	2	решение управленческих задач	УК-4 (Б), ОПК-3 (Б), ОПК-5 (Б), ОПК-7 (Б), ОПК-8 (Б)
Итоговый тест, итоговый кейс	2	-	2	итоговое тестирование – 30 вопросов решение итогового кейса	
ИТОГО	36	11	25		

Календарный учебный график

Объем программы – 36 академических часов (1 академический час – 45 минут), рассчитан на 4 дня очного обучения по 8 академических часов и 1 день очного обучения в объеме 4 академических часа.

Срок обучения	недели дни	1				
		1	2	3	4	5
виды занятий, предусмотренные ДПП		А	А	А	А	А, И
количество часов		8 ч	8 ч	8 ч	8 ч	4 ч
Тема 1.1.		4				
Тема 1.2.		3				
Тема 1.3.		1	1			
Тема 1.4.			3			
Тема 2.1.			4	1		
Тема 2.2.				3		
Тема 2.3.				3		
Тема 3.1.				1	1	
Тема 3.2.					3	
Тема 3.3.					3	
Тема 3.4.					1	2
						И – 2

А – аудиторные занятия.

И – итоговая аттестация.

Тематическое содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

Модуль 1.

Модуль 1. Государственное стратегическое планирование и управление как система – 12 академических часов

(лекции – 4 академических часа, практическая работа – 8 академических часов)

Тема 1.1. Стратегическое планирование в контексте современной управленческой деятельности – 4 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 3 академических часа)

Современные теории управления. Теория косвенного управления. Теория социальных технологий. Теория общественного выбора как основа клиентоцентричного управления. Стратегическое, программно-целевое, проектное и текущее управление. Понятие развития, его характеристики. Жизнеобеспечение и развитие. Экономические, социальные и управленческие смыслы стратегического планирования и ожидаемые практические результаты. Принципы стратегического планирования. Взаимосвязь стратегического и оперативного планирования.

Практическая работа – 3 часа, из них:

Входное тестирование – 1 час.

Методология и методика проведения организационно-деятельностных игр. Организационно-деятельностная игра «Анализ ситуации в сфере стратегического планирования и управления» – 2 часа.

Тема 1.2. Нормативно-правовые основы стратегического планирования и управления – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Основные вехи нормативно-правового регулирования стратегического планирования и управления в России. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. Указ Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» от 08.11.2021 № 633. Региональное законодательство о стратегическом планировании.

Практическая работа – 2 часа:

Организационно-деятельностная игра «Проектные идеи для социально-экономического развития ХМАО-Югры» – 2 часа.

Тема 1.3. Национальные проекты и государственные программы в системе стратегического планирования – 2 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 1 академический час.

Эволюция и современное состояние системы управления национальными проектами. Региональные портфели проектов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Практическая работа – 1 час:

Дискуссия «Особенности реализации национальных проектов в ХМАО-Югре».

Тема 1.4. Концептуальные основы стратегического планирования – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Назначение концептуальной части стратегии. Линейная, концентрическая, генетическая, структурная и иные модели концепции стратегии. Качество жизни как ориентир стратегий. Опыт привязки стратегических целей к пирамиде потребностей Маслоу. Устойчивое развитие. ESG-подход и его применимость для стратегий развития субъектов РФ. Зеленая экономика как драйвер развития отдаленных депрессивных территорий. Модели

экополисов (экопоселений) как перспективная форма территориальной организации населения сельских территорий.

Практическая работа – 2 часа:

Решение управленческой задачи «Разработка концептуальных основ развития сфер жизнедеятельности» – 2 часа.

Модуль 2.

Структура и содержание стратегий социально-экономического развития субъекта РФ и отраслевых стратегий – 11 академических часов

(лекции – 3 академических часа, практическая работа – 8 академических часов)

Тема 2.1. Анализ потенциала развития территории. Гармонизация социально-экономического и пространственного развития – 5 академических часов, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 4 академических часа.

Анализ текущего социально-экономического положения территории (отрасли) и оценка внешних факторов. Типовые сферы жизнедеятельности, анализируемые в рамках разработки стратегий. Понятие потенциала развития территории, структура потенциала: найденные, невостребованные и недостаточно сформированные ресурсы. Природно-ресурсный, трудовой, экономический, инвестиционный, социальный и управленческий потенциал. Идентификация конкурентных преимуществ территории с учетом анализа ее потенциала. Аналитическое обеспечение стратегического планирования: SWOT-анализ, сценарный анализ. Градостроительный потенциал территории. Концепция социопро пространственного развития. Проблема стыковки архитектурно-планировочных документов и стратегий социально-экономического развития территории.

Практическая работа – 4 часа, из них:

Решение управленческой задачи «Анализ потенциала развития территории» – 2 часа.

Организационно-деятельностная игра «Идентификация сценариев развития территории» – 2 часа.

Тема 2.2. Определение миссии, системы стратегических целей и задач развития территории – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Подходы к формулированию миссии региона и муниципальных образований. Отличие миссии от цели. Роль целеполагания в стратегическом планировании. Цели и приоритеты

развития территории. Критика SMART-подхода к формулировке целей. Цель-стереотип и цель-образ. Требования к стратегическим целям и задачам. Матрица задач.

Декомпозиция стратегических задач в мероприятия. Требования к мероприятиям стратегии. Опыт выстраивания блоков мероприятий. Учет тренда цифровой трансформации при проектировании задач и мероприятий. Организационные механизмы как управленческие инновации. Территориальный маркетинг и брендинг.

Практическая работа – 2 часа, из них:

Решение управленческой задачи «Анализ формулировок миссии территории, стратегических целей и задач» – 2 часа.

Тема 2.3. Организация общественного участия в стратегическом планировании – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Социальные и целевые группы населения. Сбор предложений в стратегию от общественности. Организация и проведение публичных слушаний. Порядок информирования общественности о проведении публичных слушаний. Соблюдение процедурных требований к проведению публичных слушаний.

Практическая работа – 2 часа, из них:

Решение управленческой задачи «Организация общественного обсуждения стратегии социально-экономического развития» – 2 часа.

Модуль 3.

Стратегическое управление. Организационная сторона процесса реализации стратегии – 13 академических часов

(лекции – 4 академических часа, практическая работа – 9 академических часов)

Тема 3.1. Правовые и институциональные механизмы реализации стратегии – 2 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 1 академический час

Условия успешной реализации стратегии. Особенности процесса реализации стратегии. Условия реализации базовых конкурентных стратегий. Направления правового обеспечения реализации стратегии. Научно-методическая поддержка реализации Стратегии. Создание и обеспечение функционирования координационных органов по стратегическому управлению. Практический опыт согласования муниципальных и региональных стратегий. Мотивы внесения изменений в документы стратегического планирования. Актуализация или

новая разработка стратегии? Алгоритм реализации процедуры внесения изменений в стратегию социально-экономического развития.

Практическая работа – 1 час:

Решение управленческой задачи «Проектирование организационных структур стратегического управления» – 1 час.

Тема 3.2. Системное стратегирование как технология реализации стратегии – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Системное стратегирование: понятие и принципы. Условия применения технологии системного стратегирования. Программно-целевое планирование. Проектный подход к реализации стратегии. Методы системного стратегирования. Дорожная карта реализации стратегических планов. Эффективность системного стратегирования в государственном секторе.

Практическая работа – 2 часа из них:

Организационно-деятельностная игра «Системное стратегирование социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2030 года» – 2 часа.

Тема 3.3. Оценка эффективности стратегического управления – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Понятие эффективности и подходы к ее оценке в сфере государственного и муниципального управления. Социальная диагностика. Социальное измерение. Показатели, критерии и измерители эффективности. Методы и методики оценки эффективности системы государственного и муниципального управления. Проблема корректности оценки эффективности стратегического развития. Практика определения параметров эффективности стратегического управления.

Практическая работа – 2 часа:

Решение управленческой задачи «Анализ параметров эффективности социально-экономического развития ХМАО-Югры» – 2 часа.

Тема 3.4. Стратегические показатели – 3 академических часа, из которых лекции – 1 академический час, практическая работа – 2 академических часа.

Показатель и индикатор. Типология показателей. Отличия стратегического от статистического показателя. Методологические требования к показателям. Критерии качества стратегических показателей. Дилеммы, связанные со стратегическими показателями. Организация обсуждения целесообразности стратегических показателей.

Практическая работа – 2 часа:

Решение управленческой задачи «Составление карт стратегических показателей»

Итоговые практические работы по материалам курса – 2 часа.

1. Решение итогового кейса «Анализ стратегий социально-экономического развития» – 1 час.
2. Итоговое тестирование – 1 час.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

1. Общие требования к организации образовательного процесса

Условия проведения. Курс «Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе» проводится в очной форме обучения.

Компьютер преподавателя должен иметь выход в Интернет быть подключенным к проектору.

Итоговой аттестацией является прохождение обучающимся итогового тестирования и решение кейса.

Образовательные технологии. При проведении курсов повышения квалификации по описанной программе используются следующие образовательные технологии:

- организационно-деятельностные игры;
- технологии тестирования;
- технологии мобильного обучения;
- интерактивные технологии;
- кейс-стади;
- решение управленческих задач.

2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям

- пакет Microsoft Office v. 2010 и выше;
- комплекты методических материалов на электронном носителе;

3. Требования к материально-техническим условиям

- ноутбук, подключенный к проектору;
- флипчарты, бумага и маркеры для них;
- белая бумага А4;
- аудитория с учебными местами по количеству слушателей в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности

и охраны здоровья слушателей.

АТТЕСТАЦИЯ

Форма аттестации – тестирование. Аттестация заключается в прохождении двух видов тестирования – входного и итогового, и в решении итогового кейса.

Входное тестирование включает в себя 20 вопросов по теме курса, оценивает начальный уровень обучающегося. Обучающийся отвечает на 12 вопросов.

При прохождении входного тестирования:

Объект оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
Результаты тестирования	Количество верных ответов	«зачтено» выставляется при наличии 50 % и более правильных ответов; «не зачтено» – при результате менее 50 %

Итоговое тестирование по всей тематике программы включает 30 вопросов по теме курса. Обучающийся отвечает на 20 тестовых вопросов.

При прохождении итогового тестирования:

Объект оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
Результаты тестирования	Количество верных ответов	«отлично» выставляется при наличии 95 % и более правильных ответов; «хорошо» – при результате 85% и более; «удовлетворительно» – при результате 75% и более; «неудовлетворительно» – при результате менее 75%.

Процесс тестовых измерений предельно стандартизируется:

- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем слушателям одинаково;
- все слушатели отвечают на задания одинаковой сложности.

Итоговая аттестация заключается в прохождении итогового тестирования и решении итогового кейса.

Слушателям, полностью прошедшим обучение, промежуточные и/или итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца по программе «Стратегическое планирование и стратегическое управление в государственном секторе».

Входное тестирование

(обучающийся отвечает на 12 из 20 вопросов)

1. К какой парадигме управления относится реализация стратегии?
 - а) преимущественно прямое (директивное) управление;
 - б) преимущественно косвенное управление;

в) сочетание прямого и косвенного управления в равной степени

2. Какой принцип разработки стратегии предполагает, что стратегия не должна содержать недостижимых целей, но в то же время и не быть приземленной?

а) принцип баланса между возможностями и ограничениями;

б) принцип прозрачности стратегического планирования;

в) принцип наращивания усилий

3. Какое утверждение о стратегическом управлении верно?

а) Федеральный закон № 172-ФЗ регламентирует стратегическое управление;

б) Указ Президента РФ № 633 содержит правовую дефиницию стратегического управления;

в) Указ Президента РФ № 633 содержит ряд значимых упоминаний о стратегическом управлении

4. Какое утверждение о регламентации стратегического планирования и управления Федеральным законом «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21.12.2021 № 414-ФЗ является верным?

а) порядок разработки и корректировки документов стратегического планирования соответствующего уровня определяет высший исполнительный орган субъекта РФ;

б) порядок осуществления стратегического управления определяет высший исполнительный орган субъекта РФ;

в) порядок осуществления стратегического управления в субъекте РФ определяется законом субъекта РФ

5. Каково соотношение понятий качества и уровня жизни как ориентиров стратегий социально-экономического развития

а) эти понятия синонимичны;

б) уровень жизни определяется степенью удовлетворения материальных потребностей, а качество жизни охватывает весь круг потребностей;

в) качество жизни определяется степенью удовлетворения исключительно материальных потребностей

6. ESG-подход в стратегическом планировании означает...

а) реализацию принципа устойчивого развития;

б) ответственное отношение к окружающей среде, высокую социальную ответственность и качественное управление;

в) эколого-ориентированный подход

7. Метод, позволяющий прогнозировать перспективы развития территории с учетом ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – это...

а) SWOT-анализ;

б) PEST-анализ;

в) сценарный анализ

8. Какое утверждение о миссии территории верно?

а) миссия должна быть идентична цели;

б) миссия должна иметь емкую и запоминающуюся формулировку, тогда как достоинством цели является ее точность;

в) миссия должна проецироваться на структуру задач стратегии

9. Что такое декомпозиция стратегических задач?

а) максимально точное формулирование задач с учетом социальных потребностей;

б) выделение блока мероприятий, относящихся к соответствующим стратегическим задачам;

в) формулирование цели путем обобщения содержания задач

10. Как следует понимать принцип измеримости целей (задач)?

а) каждой цели и задаче должен соответствовать один или несколько стратегических показателей;

б) формулировка цели обязательно должна включать в себя один показатель и его значение, которое предполагается достигнуть;

в) формулировка цели обязательно должна быть полностью идентична формулировке показателя

11. Общность людей, специально выделенная для участия в решении стратегических задач территории – это...

а) целевая группа;

б) социальная группа;

в) референтная группа

12. В каком формате требуется организовывать общественное участие в стратегическом планировании?

а) общественное обсуждение;

б) публичные слушания;

в) в любом из этих форматов по усмотрению уполномоченного органа

13. Представьте ситуацию: проведены публичные слушания по стратегии, однако после этого выяснилось, что от размещения информации до их проведения прошло на один день меньше времени, чем установлено правовыми актами. Какие рекомендуемые действия?

а) признать нарушение процедуры несущественным и вынести стратегию на утверждение уполномоченным органом;

б) запустить процесс организации и проведения публичных слушаний повторно;

в) публичные слушания повторно не проводить, однако продлить время для подачи предложений по стратегии в он-лайн формате

14. В каком разделе стратегии социально-экономического развития территории целесообразно обоснование создания организационных структур, обеспечивающих ее эффективную реализацию?

а) стратегические цели (задачи);

б) мероприятия по реализации стратегических целей (задач);

в) институциональные механизмы реализации стратегии;

15. По сложившейся в России практике актуализацию действующей стратегии социально-экономического развития осуществляет...

а) организация, ранее занимавшаяся разработкой данной стратегии;

б) победитель закупочной процедуры в рамках Федерального закона № 44-ФЗ или 223-ФЗ;

в) орган исполнительной власти собственными силами

16. Какое утверждение о соответствии стратегий социально-экономического развития и архитектурно-планировочных документов верно?

а) требование о соответствии данных документов зафиксировано в Федеральном законе № 172-ФЗ;

б) стратегии и генеральные планы в большинстве случаев разрабатываются одними и теми же организациями, чем и обеспечивается их соответствие;

в) циклы разработки стратегий и генеральных планов могут не совпадать, поскольку законодательно это не регламентировано

17. Какой главный признак городской агломерации?

а) территориальная близость небольшого населенного пункта от города-ядра;

б) функциональная зависимость небольшого населенного пункта от города-ядра;

в) переселение жителей в крупный город из близлежащих городов и поселений

18. Какое утверждение о показателях верно?

а) статистический и стратегический показатель – это одно и то же;

б) за стратегическим показателем должна стоять определенная гипотеза о том, что его увеличение либо уменьшение приумножит социальные блага;

в) стратегические показатели не обязательно должны быть выражены числовыми значениями

19. Стратегические показатели какого типа наиболее чувствительны к методике их сбора и расчета и предполагают затраты каждый раз на этапе их измерения?

а) социологические;

б) статистические;

в) на основе больших данных

20. Какое утверждение о «дорожных картах» (планах мероприятий) верно?

а) «дорожные карты» – это документы тактического планирования, разрабатываемые в соответствии с Федеральным законом № 172-ФЗ;

б) в настоящее время «дорожные карты» не применяются в управленческой практике, поскольку не определено их назначение и место в системе официальных документов;

в) место «дорожных карт» в законодательстве о стратегическом планировании не определено, однако они прочно вошли в управленческую практику

Итоговое тестирование

(обучающийся отвечает на 20 из 30 вопросов)

1. К какой парадигме управления относится реализация стратегии?

а) преимущественно прямое (директивное) управление;

б) преимущественно косвенное управление;

в) сочетание прямого и косвенного управления в равной степени

2. Специальным федеральным законом регулируется

а) только стратегическое управление;

б) только стратегическое планирование;

в) стратегическое планирование и управление

3. Какой принцип разработки стратегии предполагает, что стратегия является публичным документом, процесс ее разработки должен быть максимально открытым?

а) принцип баланса между возможностями и ограничениями;

б) принцип прозрачности стратегического планирования;

в) принцип наращивания усилий

4. Какое утверждение о стратегическом управлении верно?

а) Федеральный закон № 172-ФЗ регламентирует стратегическое управление;

б) Указ Президента РФ № 633 содержит правовую дефиницию стратегического управления;

в) Указ Президента РФ № 633 содержит ряд значимых упоминаний о стратегическом управлении

5. Согласно Федеральному закону № 172-ФЗ, стратегия национальной безопасности Российской Федерации разрабатывается в рамках...

а) целеполагания;

б) прогнозирования;

в) планирования и программирования;

6. Какое утверждение о регламентации стратегического планирования и управления Федеральным законом «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21.12.2021 № 414-ФЗ является верным?

а) порядок разработки и корректировки документов стратегического планирования соответствующего уровня определяет высший исполнительный орган субъекта РФ;

б) порядок осуществления стратегического управления определяет высший исполнительный орган субъекта РФ;

в) порядок осуществления стратегического управления в субъекте РФ определяется законом субъекта РФ

7. Каково соотношение понятий качества и уровня жизни как ориентиров стратегий социально-экономического развития

а) эти понятия синонимичны;

б) уровень жизни определяется степенью удовлетворения материальных потребностей, а качество жизни охватывает весь круг потребностей;

в) качество жизни определяется степенью удовлетворения исключительно материальных потребностей

8. ESG-подход в стратегическом планировании означает...

а) реализацию принципа устойчивого развития;

б) ответственное отношение к окружающей среде, высокую социальную ответственность и качественное управление;

в) эколого-ориентированный подход

9. Зеленая экономика как ориентир стратегии социально-экономического развития региона предполагает...

а) приостановку развития промышленного производства по причине его вредного воздействия на природную среду;

б) модель хозяйствования, ориентированную на максимальный экономический эффект при минимальном негативном воздействии на среду за счет использования инновационных технологий;

в) энергетическое обеспечение крупного промышленного производства за счет возобновляемых источников энергии

10. Ресурсы территории, которые в настоящее время не найдены либо не используются, но являются значимыми для ее дальнейшего развития – это...

а) потенциал;

б) активы;

в) резервы

11. Метод, позволяющий прогнозировать перспективы развития территории в нескольких вариантах в зависимости от доминирования тех или иных факторов – это...

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) сценарный анализ

12. С позиции типологии потенциала ценные навыки жителей, которые на данный момент не раскрыты и, соответственно, не используются, составляют...?

- а) ненайденные ресурсы;
- б) не востребуемые ресурсы;
- в) недостаточно сформированные ресурсы

13. Какое утверждение о миссии территории верно?

- а) миссия должна быть идентична цели;
- б) миссия должна быть лаконичной, четкой, подчеркивающей уникальность территории;
- в) миссия должна проецироваться на структуру задач стратегии

14. Что такое декомпозиция стратегических задач?

- а) максимально точное формулирование задач с учетом социальных потребностей;
- б) выделение блока мероприятий, относящихся к соответствующим стратегическим задачам;
- в) формулирование цели путем обобщения содержания задач

15. Как следует понимать принцип измеримости целей (задач)?

- а) каждой цели и задаче должен соответствовать один или несколько стратегических показателей;
- б) формулировка цели обязательно должна включать в себя один показатель и его значение, которое предполагается достигнуть;
- в) формулировка цели обязательно должна быть полностью идентична формулировке показателя

16. Какое утверждение о целевых группах населения верно

- а) целевая группа – это специально выделенная субъектом управления общность людей, участие которых в стратегическом управлении будет способствовать решению определенных задач;
- б) целевая группа и социальная группа – синонимы;

в) целевая группа – это общность жителей территории, формирование которой является целью стратегии

17. Научно-методическую поддержку реализации Стратегии социально-экономического развития субъекта РФ наиболее целесообразно поручить...

- а) высшему органу исполнительной власти региона;
- б) координационному органу по стратегическому управлению;
- в) специально созданной либо наделенной соответствующим функционалом организации

18. К социопространственному процессу относится...

- а) заселение пространства представителями социальных групп со сходными характеристиками;
- б) зонирование пространства;
- в) создание лесопарка на территории заброшенного леса

19. Какой главный признак городской агломерации?

- а) территориальная близость небольшого населенного пункта от города-ядра;
- б) функциональная зависимость небольшого населенного пункта от города-ядра;
- в) переселение жителей в крупный город из близлежащих городов и поселений

20. Какое утверждение о показателях верно?

- а) статистический и стратегический показатель – это одно и то же;
- б) за стратегическим показателем должна стоять определенная гипотеза о том, что его увеличение либо уменьшение приумножит социальные блага;
- в) стратегические показатели не обязательно должны быть выражены числовыми значениями

21. Характерным признаком городской агломерации является...

- а) наличие общих проблем жителей города-ядра и тяготеющих к нему населенных пунктов;
- б) маятниковая миграция;
- в) четкость границ агломерации

22. Какое утверждение о «дорожных картах» (планах мероприятий) верно?

а) «дорожные карты» – это документы тактического планирования, разрабатываемые в соответствии с Федеральным законом № 172-ФЗ;

б) в настоящее время «дорожные карты» не применяются в управленческой практике, поскольку не определено их назначение и место в системе официальных документов;

в) место «дорожных карт» в законодательстве о стратегическом планировании не определено, однако они прочно вошли в управленческую практику.

23. Эффективность стратегического управления – это:

а) степень соответствия достигнутых значений целевых показателей стратегического управления и предъявляемым к ним требованиям и ожиданиям;

б) качество исполнения управленческих процедур, направленных на достижение целевых показателей стратегии;

в) относительная характеристика результативности результатов стратегического управления, отражающейся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

24. Критерии эффективности государственного и муниципального управления обладают:

а) количественными характеристиками;

б) качественными характеристиками;

в) количественными и качественными характеристиками.

25. Экономическая эффективность стратегического управления предполагает...

а) максимальный результат при минимальных затратах;

б) соответствие фактической деятельности в области управления реализацией стратегии её миссии, целям и задачам;

в) способность человеческих усилий, механизмов и технологий создавать при применении измеряемых ресурсов (норм, нормативов, стимулов) необходимые обществу, людям потребительские ценности, в том числе и духовные, управленческие и др.

26. Показателями деятельности организационных структур стратегического управления, которые обуславливают достижение стратегических целей, являются:

а) целевые и нормативные показатели;

б) система сбалансированных показателей;

в) КРІ (ключевые показатели эффективности);

г) все вышеперечисленное.

27. Оценка эффективности стратегического управления представляет собой:

а) процесс, направленный на обеспечение синтеза экономических и социальных аспектов управления;

б) непрерывный, тотальный процесс оценки деятельности органов власти, структурных подразделений и каждого служащего по реализации стратегии;

в) целенаправленную деятельность по сопоставлению достигнутых значений показателей с их плановыми ориентирами стратегии

28. Цель стратегического анализа:

а) содержательное и формальное описание объекта исследования, выявление особенностей, тенденций, возможных и невозможных направлений его развития;

б) разработка и реализация основных программных документов;

в) стратегическое целеполагание;

г) ситуационное прогнозирование.

29. Деятельность, направленная на эффективное достижение их целей с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем – это...

а) стратегирование;

б) управление проектами;

в) сценарный анализ;

г) стратегический анализ.

30. Системное стратегирование включает:

а) комплекс задач, ориентированных, как на формирование картины будущего состояния управленческих процессов, так и на определение этапов и необходимого ресурсного обеспечения процесса реализации единой государственной стратегической доктрины;

б) комплекс формулировок систем стратегических, тактических и оперативных задач и ориентировано как на формирование картины будущего состояния управленческих

процессов, так и на определение этапов и необходимого ресурсного обеспечение процесса реализации единой государственной стратегической доктрины:

в) картину будущего состояния управленческих процессов и необходимое ресурсного обеспечение процесса реализации единой государственной стратегической доктрины.

Итоговый кейс

Разработка отраслевой стратегической карты

Задание. Заполните бланк

1. Сфера жизнедеятельности: _____ (также указать территорию)

2. Оценка достигнутого уровня и динамика основных показателей

№	Наименование показателей	2021 факт	2022 факт	2023 (оценка)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
1.	Показатель 1					
2.	Показатель 2					

3. Факторы, которые влияют на развитие сферы жизнедеятельности

а) положительные: _____

б) отрицательные: _____

4. Важнейшие реализованные мероприятия, повлиявшие на развитие сферы жизнедеятельности

....

5. Не реализованные мероприятия (лучшие практики, инновационные механизмы), посредством которых могла бы быть обеспечена положительная динамика развития сферы жизнедеятельности

№	Наименование мероприятия (комплекса мер)	Необходимые средства	Пояснение механизма
1.	Мероприятие 1..n		

6. Образ будущего сферы жизнедеятельности (рекомендуемый объем ответа – 0,5 стр.)

Примеры сфер жизнедеятельности: промышленность, сельское хозяйство, потребительский рынок, инвестиционная деятельность, малое и среднее предпринимательство, туризм, образование, жилищная политика, культура, спорт, молодежная политика, ЖКХ, сетевая инфраструктура, общественная безопасность, система управления, кадры государственной гражданской службы, имущество и бюджет, цифровизация управления.

Примерный ответ на кейс

1. Сфера жизнедеятельности: развитие внутреннего и въездного туризма (территория...)

2. Оценка достигнутого уровня и динамика основных показателей

№	Наименование показателей	2021 факт	2022 факт	2023 (оценка)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
1.	Количество мест в коллективных средствах размещения туристов, ед.	значени е...	значени е...	значени е...	значение ...	значение ...
2.	Количество туристов, посетивших территорию в течение года в составе организованных групп, чел.	значени е...	значени е...	значени е...	значение ...	значение ...

3. Факторы, которые влияют на развитие сферы жизнедеятельности

а) положительные: _____

Благоустройство, маркетинг территории, продвижение территориального бренда.

...

б) отрицательные: _____

Снижение спроса на туристические услуги

Отсутствие масштабных мероприятий (препятствует развитию событийного туризма)

Недостаточное обоснование уникальности территории

...

4. Важнейшие реализованные мероприятия, повлиявшие на развитие сферы жизнедеятельности

Инвентаризация туристско-рекреационного потенциала территории

Наполнение медийного пространства в России и за рубежом информацией о достопримечательностях данной территории.

Совершенствование подготовки кадров для сферы туризма в рамках сферы профессионального образования.

...

5. Не реализованные мероприятия (лучшие практики, инновационные механизмы), посредством которых могла бы быть обеспечена положительная динамика развития сферы жизнедеятельности

№	Наименование мероприятия (комплекса мер)	Необходимые средства	Пояснение механизма
1.	Сертификация гостевых усадеб		Прохождение установленной процедуры
2.	Привлечение органов территориального общественного самоуправления к созданию туристического продукта		Проведение встреч с активистами ТОСов и разъяснение им преимуществ от развития внутреннего и въездного туризма
3.	...		

6. Образ будущего сферы жизнедеятельности (рекомендуемый объем ответа – 0,5 стр.)

Территория, привлекательная для туристов; дифференцированное и при этом гармоничное развитие различных отраслей туризма (познавательного, военно-патриотического, экологического, этнического, медицинского); активное участие местных жителей в создании туристического продукта; гостеприимство; рост субъективной значимости достопримечательной территории для приезжих...

Итоговый кейс оценивается по 10-бальной шкале. Критерии оценки кейса следующие:

Количество баллов	Примерное содержание ответа
9 – 10	Формулировки ответов уникальны, демонстрируют творческий, новаторский подход
7 – 8	Формулировки ответов развернутые, но большей частью прослеживается стандартный подход
5 – 6	Формулировки ответов очень краткие либо не информативные, не раскрывают содержание предложенных позиций
3 – 4	Отсутствуют формулировки ответов по отдельным позициям
0 – 2	Отсутствуют формулировки ответов по большей части позиций

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Антипина Е.А., Харченко К.В. Государственно-частное планирование как основа разработки цифровых стратегий будущего // Муниципальная академия. 2020. № 3. С.6-12.
2. Васюкова В.А., Карибджанян А.С., Ионова А.Ч. Проблемы и перспективы развития стратегического управления регионами в Российской Федерации // Kant. 2021. № 2 (39). С. 30-35.
3. Тишкина Т.М., Новикова А.А. Современные тенденции и практика стратегического управления устойчивым развитием региона // Управленческий учет. 2022. № 12-3. С. 798-807.

Дополнительная литература:

4. Антипин И.А., Иванова О.Ю. Территориальное планирование в системе стратегического планирования и управления: ключевые проблемы и направления их преодоления // Финансовая экономика. 2021. № 11. С. 8-11.
5. Виноградова Е.В. К вопросу о государственной политике в сфере стратегического управления и организации проектной деятельности // Правовая политика и правовая жизнь. 2022. № 2. С. 124-128.
6. Емельянов А.С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования // Журнал российского права. 2021. Т. 25. № 8. С. 61-75.
7. Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 105-114.
8. Злотя Е.Ю., Данкова Ж.Ю. Анализ работы проектного офиса (на примере администрации городского округа Химки) // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. 2022. № 3 (41). С. 10-16.
9. Имамутдинова С.М. Значение цифровых технологий в стратегическом управлении регионами России // Региональный экономический журнал. 2022. № 1 (32). С. 45-54.
10. Новоселов А.С., Фалеев А.В. Региональное стратегическое планирование в условиях цифровизации государственного управления // Региональная экономика. Юг России. 2022. Т. 10. № 1. С. 39-47.
11. Осканов И.Б. Основы стратегического управления развитием региона // Финансовая экономика. 2021. № 3. С. 194-195.

12. Панина Е.В. Усиление роли стратегического планирования в условиях введенных против России экономических санкций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 235. № 3. С. 134-139.
13. Пасмурцева Н.Н. Современные тенденции и проблемы государственного стратегического планирования в РФ в условиях цифровизации экономики // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2021. № 2. С. 241-254.
14. Пищулин Д.А. Учет ESG-факторов в стратегическом управлении развитием регионов // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 2-1. С. 22-26.
15. Сёмин А.Н., Мальцев Н.В., Рассохин А.В. Организационно-правовые аспекты стратегического и проектного управления в системе публичной власти // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». 2022. № 2. С. 8-14.
16. Чегулова А.А., Лехова М.А., Некрасова И.В., Абросимова М.А., Бердникова К.Э. Основные подходы к стратегическому планированию в регионах Российской Федерации // Гуманитарные научные исследования. 2022. № 8 (132).
17. Шедько Ю.Н., Власенко М.Н., Унижаев Н.В. Стратегическое управление проектами на основе использования искусственного интеллекта // Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 3. С. 629-642.
18. Шелкович М.Т. Законодательство о стратегическом планировании: достижения и сложности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 2. С. 110-120.