

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»

Факультет управления
Кафедра менеджмента

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания
к практическим и семинарским занятиям
для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04
«Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2018

Составитель: Е. А. Бритикова

Стратегическое управление: метод. указания к практическим и семинарским занятиям / Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 37 с.

Методические указания по дисциплине «Стратегическое управление» включают перечень вопросов по основным разделам и темам, практические задания для выполнения на семинарских занятиях.

Предназначены для магистрантов направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 9 от 13.04.2018.

Председатель
методической комиссии

М.А. Нестеренко

© Бритикова Е. А.,
составление, 2018
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2018

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегическое управление» является получение обучающимися совокупности знаний и умений в области стратегического управления в условиях постоянных изменений внешней среды.

Задачи:

- изучить основы, содержание и элементы стратегического управления с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований;
- сформировать у студентов знания в области стратегического менеджмента, базирующиеся на современных научных подходах к управлению;
- развить у обучающихся творческое отношение к отечественному и мировому опыту стратегического управления;
- сформировать общекультурные компетенции в области стратегического управления;
- сформировать требуемые профессиональные компетенции.

Для достижения целевых установок дисциплины необходимо интегрировать во взаимосвязанный комплекс содержание лекционных, семинарских занятий и самостоятельной работы магистрантов. Целью дисциплины, как указывалось ранее, является формирование у магистрантов профессиональных компетенций в области стратегического управления, а также в научно-исследовательской, аналитической сфере государственного и муниципального управления, управления бизнес-структурами .

2 Содержание семинарских и практических занятий

Тема 1. Введение в стратегическое управление

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Что такое «стратегия»? В чём сущность стратегического управления?
2. Каковы предпосылки возникновения и развития стратегического менеджмента в России и зарубежом?
3. Охарактеризуйте этапы развития стратегического менеджмента.
4. Как соотносятся понятия «стратегия», «программирование», «прогнозирование», «планирование», «проектирование»?
5. Что сегодня вынуждает руководителей фирм рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
6. Что является предметом стратегического менеджмента?
7. Каковы функции стратегического менеджмента и механизмы их реализация?
8. Порассуждайте, как могут соотноситься подходы к выполнению задачи по разработке стратегии с жизненным циклом организации и видами организационных структур?
9. Применение стратегического управления в государственном и муниципальном менеджменте.

<u>Сравнительный признак</u>	<u>Оперативное управление</u>	<u>Стратегическое управление</u>
<u>Цели</u>		
<u>Пути достижения целей</u>		
<u>Фактор времени</u>		
<u>Средство управления</u>		
<u>Проблема</u>		
<u>Решение управленческих проблем</u>		
<u>Стиль организационного поведения</u>		

<u>Организационная структура</u>		
<u>Структура власти</u>		
<u>Отношение к риску</u>		
<u>Объект внимания менеджмента</u>		
<u>Управленческие навыки</u>		

Задание: Работа над таблицей выделение сравнительных признаков стратегического и оперативного управления

1. Заполните таблицу: «Сопоставление стратегического и оперативного управления»
2. Ответьте письменно на следующий вопрос. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?
3. Постройте классификации факторов определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Возможные организации для анализа: «Газпром», «Мега-март», «Мегафон», «УралВагонЗавод», «Кировский», «Ростелеком», «Google» и др.

Тема 2. Основные понятия стратегического управления
Метод «Проведение сравнительного анализа (спарринг)»
Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Стратегический менеджмент в системе управления компаний.

2. Соотношение понятий «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент», «стратегическое управление».

3. Понятия стратегического управления: миссия, слабые сигналы рынка, внешняя и внутренняя среда организации, стратегическое видение, миссия, стратегическая цель, стратегическая задача, потенциал.

4. Значение целевого начала в управлении. Формирование видения и миссии организации. Стратегические цели: понятие, установление, виды, требования к целям.

5. Понятие стратегических проблем и особенности их выявления.

Задание 1. Парная работа, в которой студентам необходимо отставить свои точки зрения и проанализировать утверждения в терминологии стратегического управления.

Задание 2. Для выбранного вами предприятия постройте дерево целей организации.

Тема 3-4. Стратегии, виды стратегий

Метод «Коллективного анализа ситуаций (кейс-метод).»

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Классический подход к стратегии и современное их видение. Классификационные признаки стратегий. Пять «П» стратегии (Г. Минцберг).

2. Классификация стратегий И. Ансоффа. Классификация стратегий М. Портера. Продуктовые стратегии по Ф. Котлеру.

3. Варианты классификации стратегии. Базовые стратегии: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия. Конкурентные стратегии. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии.

4. Назовите уровни стратегического управления и соотнесите их с типами стратегий.

Задание:

2 часа. *Анализ ситуаций. Метод коллективного анализ ситуаций (кейс-метод)* – выдается кейс-задание, заранее проработанное преподавателем.

2 часа – *Решение проблемных ситуаций.*

1. *Вариант:* В каких случаях целесообразно использовать стратегии слияния компаний? Какова роль финансовых служб организации в стратегическом процессе?

2. *Вариант:* В каких случаях целесообразно применение стратегии разделения компании? Какие оборонительные меры против слияний могут использовать корпорации?

Кейс-задание Миссия ООО «Северсталь»

Конкуренция среди металлургических предприятий постоянно усиливается, и для присутствия на мировом рынке необходимо не просто хорошо работать, а стать лучшими в своей отрасли, приближаясь к стандартам качества продукции лидеров мировой металлургии.

Для достижения этой цели важно четкое понимание положения ООО «Северсталь» на отечественном и мировом рынках и выработка шагов, позволяющих ликвидировать имеющееся отставание. Одним из таких шагов, предпринятых компанией, стал старт осенью 2014 года программы «Производственный консалтинг».

Основная цель производственного консалтинга заключается в изменении культуры производства, что приведет к повышению эффективности производства без значительных капиталовложений, а за счет изменения отношения работающих к своему делу, выработки и соблюдения высоких стандартов, развития персонала и максимального использования его потенциала.

Люди — главный капитал «Северстали», и вовлечение всех и каждого в этот процесс непрерывного движения вперед и саморазвития способно во многих случаях принести пользу, значительно превышающую доход от инвестиций.

Основные принципы производственного консалтинга:

- Постановка четких целей и постоянное отслеживание степени их достижения: на каждом этапе этого пути

должно быть ясное видение достигнутого, понимание текущей ситуации и того, что нужно еще сделать для получения ожидаемых результатов.

- Максимальное использование имеющихся технических возможностей и детализация существующих производственных процессов с разграничением зон ответственности (карты рабочих мест и т.п.).

- Вовлечение персонала в решение проблем (создание команд качества и советов качества, делегирование полномочий при решении ряда проблем), развитие персонала (обучение инструментам анализа, аттестация, тестирование, повышение квалификации и т.п.), широкая информированность персонала (гласность, доступность и сопоставимость результатов, наглядная агитация), сбалансированное использование материальных и нематериальных форм мотивации.

- Установка высоких стандартов работы и презентации достигнутого: подход всеобщего качества (начиная с чистоты и порядка на рабочих местах).

- Бенчмаркинг — сравнение показателей работы цеха с аналогичными цехами предприятий-конкурентов как зарубежных, так и отечественных, лидирующих в отрасли.

- Укрепление связи «поставщик-потребитель» — не только на уровне взаимодействия с внешними поставщиками и потребителями, но и на межцеховом и внутрицеховом уровнях.

На начальном этапе реализации программы в качестве пилотных цехов были выбраны цеха основной технологической цепочки: ДЦ, КП, ЭСПЦ, ЛПЦ-1, ЛПЦ-2 и ПХЛ. В июле 2011 года к проекту подключились еще шесть цехов: АГП, КХП, ТЭЦ-ПВС, ТЭЦ-ЭВС, СПЦ и ЦГП. Участники «второй волны» получили определенные преимущества, т.к. могли воспользоваться наработками пилотных цехов, в то же время это повлекло за собой и более жесткие требования к результатам их работы. С июля 2012 года к участию в проекте привлечены остальные цеха Общества.

В реализации основных направлений деятельности, проектов и процессов ООО «Северсталь» придерживается концепции Всеобщего качества управления — (TQM), считая ее решающим фактором успеха.

Хорошее качество может давать более высокую прибыль, высококачественные продукты и услуги могут быть оценены выше, чем аналогичные — это аксиома, которая стала основанием для внедрения в ООО «Северсталь» проекта «Всеобщее качество управления» (2015г.).

Главной целью, достижение которой ставится в рамках ВКУ, является непрерывное совершенствование каждым работником компании качества своей работы, понимание всеми и каждым сотрудником, что от оперативного отклика на новые требования потребителей продукции зависит эффективность работы всей компании.

Итог внедрения ВКУ — создание такой системы, при которой фокус контроля за качеством полностью переносится извне, с контролирующих органов, на самого человека, Ответственность за качество и самоконтроль за результатами своего труда должна быть на работнике компании или группе работников, выполняющих реальную работу.

Суть ВКУ состоит в том, чтобы менеджмент на основании активности работников компании в вопросах качества производимых ими продуктов мог выработать стратегический взгляд на качество и сконцентрироваться не на обнаружении и затем уже устранении проблем, а на их предотвращении.

Важнейшими элементами реализации ВКУ в ООО «Северсталь», рождающими инициативу «снизу», являются команды качества. Команды качества выбирают нуждающиеся в усовершенствовании процесса, формулируют конечные цели усовершенствования и определяют способы их достижения. Если цели достигаются, усовершенствованный процесс становится стандартной процедурой для всех, кто в нем участвует.

Другими элементами реализации ВКУ в ООО «Северсталь» является создание команд на всех уровнях управления. В 2016 году работой в командах и советах качества, которые решают, как правило, сразу несколько задач, охвачен весь персонал производственных подразделений компании.

Активность в решении поставленных задач поддерживает разработанная в ООО «Северсталь» система мотивации. Как показали опросы, из четырех мотивирующих факторов (реализация предложений, материальная мотивация, моральная мотивация, внимание руководства) приоритетным для работников компании является реализация предложений по совершенствованию процессов производства, которые вырабатывают команды качества.

В целях скорейшего внедрения предложений команд качества в 2016 году был разработан механизм реализации предложений, предусматривающий упрощенную схему согласования при внедрении малозатратных предложений команд качества, а также отдельный фонд для финансирования реализации предложений.

В рамках применения процессного подхода при управлении компанией продолжается работа по анализу и совершенствованию производственных и управленческих процессов в основных цехах и производствах ООО «Северсталь».

Одним из инструментов продвижения принципов ТОМ на комбинате является проведение самооценки по модели Европейского Фонда управления качеством (EFQM) в производственных подразделениях. Самооценка проводится дважды в год. Она позволяет оценить сильные и слабые стороны деятельности цеха и разработать мероприятия, способствующие устранению выявленных недостатков и развитию наиболее успешных аспектов работы.

Следующий шаг в достижении поставленной цели — это внедрение «Системы сбалансированных показателей» — инструмента стратегического и оперативного управления, позволяющей посредством различных финансовых и нефин-

нансовых показателей деятельности оценить степень достижения стратегических целей предприятия.

Проект по внедрению Системы сбалансированных показателей (ССП) в ООО «Северсталь» был начат с середины 2016 года Дирекцией по стратегическому планированию. ССП охватывает практически все подразделения компании, представители которых также принимают участие в его реализации. ССП — принципиально новая для ООО «Северсталь» управленческая система, которая решает следующие задачи:

- Коммуникация стратегии в компании. ССП — ключевой элемент системы стратегического управления ООО «Северсталь», который позволяет перевести стратегические цели в конкретные показатели на различных уровнях управления, предоставляет руководству необходимую для принятия управленческих решений информацию.

- Перенос внимания руководства только с производственно-финансовых показателей, которые являются по-прежнему результатами деятельности, на причины получения таких результатов: квалификацию и мотивацию персонала, эффективность бизнес-процессов в компании, качество выстраивания отношений с потребителями продукции и т.д.

К концу 2016 года проект был полностью сконфигурирован: ССП ООО «Северсталь» имеет трехуровневую структуру (уровень компании, уровень дирекций, уровень цехов, управлений и функциональных групп). Общее количество карт свыше 50, показателей — более шестисот. Показатели на различных уровнях связаны между собой через механизмы декомпозиции и причинно-следственных связей.

В 2015 году заслуги компании в области развития персонала отмечены дипломом первой степени конкурса Правительства Российской Федерации «Предприятие высокой социальной эффективности» в номинации «Квалификация кадров, система подготовки и переподготовки».

Начиная с 2013 года, осуществляется системная подготовка менеджеров и резерва на эти должности по програм-

ме «Мастер делового администрирования» (МВД). Два года назад уже 27 человек закончили обучение в школе бизнеса университета Нортумбрия (NEWCASTLE BUSINESS SCHOOL UNIVERSITY of NORTHUMBRIA at NEWCASTLE, Англия) по очной системе MBA, соответствующей международным стандартам подготовки специалистов в области управления. Еще пятьдесят — продолжают получать образование на различных формах обучения в английской Школе бизнеса.

Индивидуальные планы развития сотрудников компании строятся на основе ежегодной оценки и собеседования между сотрудником и руководителем. На основе личных планов сотрудников составляется сводный план развития подразделения.

В первую очередь, программа развития касается сотрудников, занимающих ключевые должности. В эту же приоритетную группу входит резерв на данные должности.

Данные приоритетные группы сотрудников проходят обучение по корпоративной программе повышения квалификации «ТОП-100». В течение года слушатели изучают: стратегический менеджмент, бизнес-статистику, финансы для менеджеров, операционный менеджмент, лидерство для стратегических изменений, кадровый менеджмент, маркетинг, организационное поведение, управление изменениями, занимаются саморазвитием. На 80% содержание курсов данной программы повторяет программу MBA Университета Нортумбрия. Каждый предмет завершается написанием курсового задания, а конечный итог — написание и защита дипломного проекта. В дипломной работе слушатели должны провести диагностику своего подразделения, выявить проблемные области и предложить мероприятия, позволяющие улучшить ситуацию.

Актуальность и практическую значимость работы подтверждает рецензия руководителя подразделения. Занятия проводят преподаватели Учебного центра «Северсталь», используются различные формы подачи материала: мини-

лекции, семинары, круглые столы, элементы деловых игр. Ежегодно преподаватели проводят «ревизию» учебно-методических материалов, дополняют их, используя материалы Университета Нортумбрия и ведущих российских бизнес-школ.

В Учебном центре компании осуществляется также обучение и консультирование рабочих, руководителей и специалистов по 32 направлениям техники и технологии металлургического производства, безопасным условиям труда и менеджменту.

Задание. Определить:

1. Видение компании ООО «Северсталь».
2. Ценности компании
3. Стратегии развития компании ООО «Северсталь».

Тема 5. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента

Метод «Анализ ситуации. Составление матрицы SWOT-анализа»

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Стратегический анализ в организации: цели, принципы, методы. Анализ как инструментарий для формирования стратегии организации. Характер информации о среде, ее источники, оценка. «Слабые сигналы» рынка.
2. Виды стратегического анализа внешней среды в стратегическом планировании. Модели и матрицы анализа: «SWOT», «STEP», модель конкурентного анализа М. Портера, матрица БКГ, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абея, анализ «GAP», метод «PDS», модель Мак-Кинси, модель «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси», модель ADL-LC, проект PIMS. Области использования моделей и матриц стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
3. Виды анализа внутренней среды организации: анализ цепочки ценностей М. Портера, финансовый анализ.

Задание: Составление матрицы SWOT-анализа (на примере конкретной организации).

Тема 6. Этапы стратегического управления

Метод «Проектное задание»

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Основные подходы к выделению этапов стратегического управления.
2. Стратегическое планирование: сущность и место в управлении, типология, особенности, этапы. Стратегический план и его структура. Бизнес-план как элемент стратегического планирования.
3. Какие требования предъявляются к описанию миссии и формулировке целей стратегического планирования?
4. По каким основаниям можно классифицировать цели?
5. Построение дерева целей: перспективы применения и ограничения

Задание. Разработка проекта «Этапы стратегического управления». Необходимо разбиться по группам (3 - 4 чел.) На схеме представлены этапы стратегического управления.



Рис. 1. Процесс стратегического управления

Необходимо определить какой-либо орган (департамент, министерство) государственной (муниципальной) власти и описать для него все 6 этапов системы стратегического управления.

Сделать вывод: в какой мере применима данная схема для российских ОГВ (ОМС)?

Тема 7. Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии

Метод «Кейс-метод»

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Что понимается под понятием «стратегические альтернативы»?
2. Расскажите технологию разработки стратегических альтернатив.
3. Как оценить стратегические альтернативы?
4. На основе каких показателей осуществляется выбор главной, основной стратегии компании?
5. Раскройте суть основных компонентов эффективной системы оценки стратегий.
6. Какова последовательность осуществления стратегии?
7. Что значит «осуществимость стратегии»?
8. Бенчмаркинг. Приведите конкретный пример.
9. Какие методы выбора стратегии наиболее часто используются в управленческой практике, почему?
10. Преимущества и ограничения найма консалтинговых агентств для разработки, корректировки и др. стратегии предприятия.

Задание. Проанализировать ситуацию и предложить три варианта развития в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Ответ обосновать.

Итог: презентация результатов решений учебной задачи, обсуждение

Тема 8. Теоретические аспекты стратегического государственного управления

Метод «Дискуссия»

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Анализ современных тенденций развития публичного сектора управления.
2. Специфика реализации управленческих функций в государственном и муниципальном секторе.
3. Особенности стратегического управления в ГМУ. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти. Специфика государственного стратегического планирования. Взаимосвязь стратегического планирования с другими компонентами перспективного и текущего регулирования социально-экономических процессов.
4. Виды общегосударственных стратегий.

Задание. Метод проведения сравнительного анализа, решения спорных вопросов, своеобразный способ познания. Обсуждение вопроса «Факторы, определяющие необходимость стратегического управления».

Итог: презентация результатов решений учебной задачи, обсуждение.

Тема 9. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. В чем особенность этого вида деятельности по отношению к диверсифицированным компаниям?
2. Какие шаги необходимо предпринять при проведении анализа портфеля бизнесов?
3. Опишите матрицу BCG. В чем заключаются ее достоинства и недостатки? Какие недостатки матрицы BCG устранены в матрице McKinsey?
4. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?

5. Проведите сравнительный анализ матриц McKinsey и Томпсона-Стрикленда. Какие ограничения существуют при применении этих матриц?
6. В чем достоинства и недостатки модели ADL-LC?
7. Что собой представляет Гарвардская модель и модель И. Ансоффа?
8. Каковы специфические особенности модели BCG, а также модели GE| McKinsey и Томпсона – Стрикленда?
9. Какова сущность модели ADL-LC?
10. В чем заключаются отличительные особенности отечественной модели Ефремова?

Задание 1. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в таблице.

Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Необходимо проанализировать внешние стратегические факторы организации (индивидуально)

Задание 2. Построить матрицу BCG выбранной организации.

Тема 10. Управление развитием предприятия

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Какова реакция стратегического управления на неожиданные изменения?

2. Для чего необходима стратегическая информация, и какова должна быть модель поведения?
3. Назовите методы оценки внешней среды организации.
4. Какова система управления стратегическими задачами?
5. Какова последовательность анализа стратегических задач развития предприятия и дайте характеристику основных этапов анализа?
6. Что собой представляет реактивное управление и для чего необходимо использование слабых и сильных сигналов?

Деловая игра «Стратегическое планирование»

Цель игры — приобретение общих навыков разработки стратегических планов организации в условиях кардинального изменения внешней среды.

Вводная информация. В Нижнем Новгороде в конце 80-х годов действовало государственное предприятие, специализирующееся на производстве крепежных изделий. Предприятие, вступившее в строй в начале 30-х годов XX в., было ориентировано на обеспечение крепежом отечественных производителей автомобилей. С началом перестройки в стране старые связи завода с поставщиками были нарушены, предприятие оказалось на грани банкротства. Для выхода из кризиса необходимо определить миссию предприятия, его цели, разработать программу его реорганизации и стратегию развития. С учетом изменившихся условий внешней среды и переменных самого предприятия стратегический план должен установить ориентиры по продуктовой, снабженческой, маркетинговой, производственной, финансовой и кадровой политике.

Роли: конкурсный управляющий, главный инженер, заместитель директора по коммерческим вопросам, начальник планового отдела, начальник отдела кадров, заместитель директора по экономическим вопросам, начальники отделов снабжения и сбыта, ключевые специалисты предприятия,

сторонние эксперты (специалисты по управленческому консультированию).

Сценарий игры.

На подготовительном этапе студенты знакомятся с вводной информацией, распределяют роли и делятся на группы по 4 – 5 человек.

Основной этап игры включает несколько стадий.

На первой стадии осуществляется проведение делового совещания с целью разработки миссии и системы целей предприятия.

На второй стадии конкурсный управляющий готовит доклад о назначении, отличительных особенностях и структуре стратегического плана, группы специалистов во главе с функциональными руководителями — соответствующие разделы плана, а консультанты — формулируют требования к нему. При разработке стратегического плана участники игры должны использовать известные им методы, такие как SWOT – анализ, метод типологии и другие.

На третьей стадии с участием всех игроков осуществляется согласование всех разделов стратегического плана.

На **заключительном этапе** игры консультанты, исходя из сформулированных ими требований, анализируют представленный план.

Преподаватель подводит итоги игры, указывает на допущенные промахи, оценивает результаты работы группы.

Тема 11. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики

Опережающее задание (вопросы для обсуждения):

1. Концепция стратегического планирования.
2. Методология стратегического планирования.
3. Системы и схемы стратегического планирования.
4. Назовите сущность и раскройте принципы стратегического планирования.

5. Каковы процедуры и в чем заключается процесс стратегического планирования?
6. Каковы достоинства и недостатки стратегического планирования?
7. Что собой представляет школа стратегического планирования?
8. Инструменты, с помощью которых государство реализует свою власть
9. Государственное целеполагание.
10. Качественные государственные структуры как фактор реализации стратегических направлений модернизации.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1 Темы рефератов

Рекомендуемая тематика рефератов:

ТЕМА 1 Основы стратегического управления

1. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению
2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы
3. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании

ТЕМА 2 Разработка стратегии

4. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании
5. Установление целей развития организации. Значение це-

леполагания для эффективного развития компании

6. Управление стратегическим набором

ТЕМА 3 Реализация стратегии

7. Ключевые компетенции организации

8. Установление целей и определение направлений развития фирмы

9. Выделение организации во внешней среде

ТЕМА 4 Стратегии управления развитием органи-

зации

10. Портфельный стратегический анализ отраслей

11. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса

12. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект

ТЕМА 5 Контроль и учет рисков в стратегиче-

ском управлении

13. Инструменты оценки стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев

14. Метод «аккордеона»: преимущества и недостатки

15. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие

3.2 Темы докладов

Рекомендуемая тематика докладов:

ТЕМА 1 Основы стратегического управления

1. Аналитико-прогностическое обеспечение стратегического планирования

2. Стратегическое самоопределение организации

3. Система ценностей организации

ТЕМА 2 Разработка стратегии

4. Миссия и социальные обязательства организации

5. Понятие «стратегия»
6. Школы стратегического менеджмента

ТЕМА 3 Реализация стратегии

7. Школа дизайна (проектирования): формирование стратегии как процесс осмысления
8. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
9. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс

ТЕМА 4 Стратегии управления развитием организации

10. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
11. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
12. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс

ТЕМА 5 Контроль и учет рисков в стратегическом управлении

13. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
14. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
15. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс

3.3 Индивидуальное задание

1. Обоснуйте взаимосвязь стратегии и организационной культуры органа государственной власти или муниципального управления?
2. Объясните суть PEST-анализа внешней макросреды органа государственной власти или муниципального управления.

3. Проведите анализ конкурентной среды органа государственной власти или муниципального управления с использованием «пяти сил конкуренции Портера».
4. Опишите этапы разработки и реализации стратегии органа государственной власти или муниципального управления.
5. Опишите применение системного подхода к стратегическому управлению.
6. Опишите применение маркетингового подхода к стратегическому управлению.
7. Опишите применение функционального подхода к стратегическому управлению.
8. Опишите применение комплексного подхода к стратегическому управлению.
9. Опишите применение процессного подхода к стратегическому управлению.
10. Опишите организационную деятельность по разработке плана стратегического развития.
11. Опишите сущность и содержание миссии органа государственной власти или муниципального управления.
12. Опишите субъектов процесса государственного стратегического планирования и анализа, их функции и взаимосвязи.
13. Проведите SNW-анализ органа государственной власти или муниципального управления.
14. Проведите SWOT-анализ органа государственной власти или муниципального управления.
15. Опишите особенности стратегического планирования в условиях экономического кризиса.
16. Опишите особенности стратегического управления в условиях применения санкций.
17. Опишите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления в органе государственной власти или муниципального управления.

18. Перечислите и опишите основные задачи стратегического анализа в органе государственной власти или муниципального управления.
19. Охарактеризуйте уровни разработки и реализации стратегии, которые охватывает стратегический анализ?
20. Опишите роль, назначение и функции контроллинга в управлении органом государственной власти или муниципального управления?
21. Опишите роль стратегического анализа и мониторинга в системе контроллинга органа государственной власти или муниципального управления?
22. Объясните, чем характеризуется стратегический менеджмент как концепция управления органом государственной власти или муниципального управления?
23. Дайте общую характеристику методов стратегического планирования на региональном и муниципальном уровне.
24. Раскройте возможности и порядок реализации стратегии сокращения в органах государственной власти или муниципального управления.
25. Опишите сходство и различия между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?
26. Объясните значение термина «стейкхолдеры» и определите их функции в деятельности органов государственной власти или муниципального управления.
27. Опишите основные направления стратегического развития органов государственной власти или муниципального управления.
28. Опишите ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления.
29. Опишите основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления.

30. Опишите формы сопротивления стратегическим изменениям на различных организационных уровнях.
31. Опишите алгоритм разработки и осуществления стратегии муниципальных реформ.
32. Опишите основные модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса; модель И. Ансоффа; модель Г. Стейнера.
33. Сформулируйте определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу, А. А. Томпсону-мл. и А. Дж. Стрикленду III.
34. Сформулируйте определения стратегии и как процесса, и как внутреннего нормативного документа организации.
35. Назовите различные подходы к классификации стратегий.
36. Проведите анализ представления стратегии развития как дорожной карты маршрута движения от текущего состояния к целевому (на конкретном примере органа государственной власти или муниципального управления).
37. Проведите сравнительный анализ этапов разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
38. Проведите сравнительный анализ функций стратегического управления организацией (на конкретных примерах из лучших практик).
39. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Разработка стратегии развития организации» (на конкретном примере).
40. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Реализация стратегии развития организации» (на конкретном примере).
41. От каких факторов существенно зависят процессы

разработки стратегии развития организации, ее форма и содержание?

42. Перечислите функциональные стратегии организации и поясните содержание общей модели функциональной стратегии.

43. Проведите SWOT-анализ для организации (на конкретном примере органа государственной власти или муниципального управления).

44. Поясните сущность и содержание следующих понятий: миссия, ценности, видение, цели, задачи, выбор органа государственной власти или муниципального управления.

45. Проведите сравнительный анализ миссии различных организаций (на конкретных примерах органов государственной власти или муниципального управления).

46. Обоснуйте стратегический выбор различных организаций (на конкретных примерах органов государственной власти или муниципального управления).

47. Проведите сравнительный анализ приоритетных направлений деятельности различных организаций (на конкретных примерах).

48. Поясните сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности организации (органа государственной власти или муниципального управления).

49. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности организации (органа государственной власти или муниципального управления) в части их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и региона (регионов) России.

50. Разработайте модель стратегической карты самостоятельного структурного подразделения (например, управления или департамента) органа государственной власти или муниципального управления.

51. Разработайте ключевые показатели результативности и эффективности: руководителя структурного подразделения организации (органа государственной власти или муниципального управления).
52. Разработайте систему финансовых и нефинансовых ключевых показателей результативности и эффективности, характеризующих стратегические цели организации в области финансов.
53. Разработайте стратегическую карту стратегии управления персоналом (на конкретном примере органа государственной власти или муниципального управления).
54. Разработайте портфель стратегических инициатив в области управления персоналом, необходимых для реализации стратегии управления персоналом (на конкретном примере органа государственной власти или муниципального управления).
55. Опишите сущность методики внедрения стратегии процессного подхода к управлению органом государственной власти или муниципального управления.
56. Поясните сущность перехода от функциональной системы к процессной в конкретном органе государственной власти или муниципального управления.
57. Перечислите и поясните возможные барьеры при реализации процессного подхода к управлению органом государственной власти или муниципального управления.
58. Разработайте предложения по уменьшению уровней управления и приведению средней нормы управляемости к рациональной на основе лучших практик для органов государственной власти или муниципального управления.
59. Разработайте предложения по нормативам численности для департамента, управления, отдела и группы с учетом равномерного распределения нагрузки, обоснованного функционала должностей, соблюдения иерархии подчиненности, соответствия названия должности

функциональным обязанностям.

60. Разработайте модель организационной структуры департамента стратегического управления для органа государственной власти или муниципального управления.

3.4 Творческое задание

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования).

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты готовят и защищают перед оппонентами творческие задания по следующим проблемным аспектам:

1. Оценка внутренней и внешней среды организации (Тема 1. Основы стратегического управления)
2. Анализ инновационного потенциала организации (Тема 2. Разработка стратегии)
3. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы (Тема 3. Реализация стратегии)
4. Конкурентоспособность организации в стратегической перспективе (Тема 4. Стратегии управления развитием организации)
5. Анализ хозяйственного портфеля компании (Тема 5. Контроль и учет рисков в стратегическом управлении)

3.5 «Мозговой штурм»

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Оценка методов и направлений отраслевого анализа и анализа конкурентов (Тема 1. Основы стратегического управления)
2. Анализ стратегического потенциала организации

- (Тема 2. Разработка стратегии)
3. Оценка формализации стратегической информации
(Тема 3. Реализация стратегии)
4. Анализ состояния компании (Тема 4. Стратегии управления развитием организации)
5. Диагностика рисков в стратегическом управлении
(Тема 5. Контроль и учет рисков в стратегическом управлении)

4 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Басовский Л.Е. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с. (10 экземпляров).

2. Анцупов А.Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс]/ А.Я. Анцупов— Электрон. текстовые данные.— М.: Техносфера, 2015.— 344 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58867.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс] / Керцнер Гарольд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 319 с. — 978-5-4488-0093-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>

Дополнительная:

1. Лужнова Н.В. Стратегическое маркетинговое управление [Электронный ресурс] : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 289 с. — 978-5-7410-1642-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71330.html>

2. Генри Минцберг Стратегическое сафари [Электронный ресурс] : экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 365 с. — 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

3. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс] : учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В.А. Дресвянников, А.Б. Зубков. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 214 с. — 978-5-905916-84-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31948.html>

4. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб. пособие / Нехланова А.М., Туманова М.Б. – М.: КолосС, 2012 – 312с. (5 экземпляров).

5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. – М.: Эксмо, 2010. – 430с. (1 экземпляр).

6. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. Учеб-ник для вузов-2-е издание. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с. (9 экземп-ляров).

7. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 495 с. (5 экземпляров).

Законодательная:

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 с учетом поправок, внесенных законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ. О стратегическом планировании в Российской Федерации.

3. Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. N 306 "О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам".

4. Постановление Совета Федерации РФ от 29 июня 2016 года N 442-СФ «О первоочередных задачах государственной региональной политики Российской Федерации в современных социально-экономических условиях и мерах по их реализации».

5. Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 года N 1045 «Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации»

6. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 года N 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика"».

7. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

8. Постановление Правительства РФ от 20 августа 2015 года N 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации».

9. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2015 года N 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования».

10. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года N 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов».

11. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года N 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации».

12. Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. №588 (ред. от 26.12.2014). Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации.

13. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»;

14. Распоряжение Правительства РФ от 28 октября 2015 года N 2193-р «Об утверждении Концепции развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа»;

15. Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»;

16. Приказ Минэкономразвития от 11 апреля 2016 года N 218 «Об утверждении формы представления сведений участниками разработки стратегии социально-экономического развития Российской Федерации»;

17. Проект Минэкономразвития «Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».

18. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 г. №1950-р (ред. от 06.06.2015). Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации.

19. Закон Краснодарского края от 10 июля 2001 г. №384-КЗ (посл. ред. 15.12.2014). О прогнозировании, инди-

кативном планировании, стратегии и программах социально-экономического развития Краснодарского края.

20. Закон Краснодарского края от 29 апреля 2008 г. №1465-КЗ. Об утверждении Стратегии развития Краснодарского края до 2020 года.

21. Закон Краснодарского края от 9 июля 2013 г. №2767-КЗ. О Программе социально-экономического развития Краснодарского края на 2013-2017 годы.

22. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 8 мая 2014 г. №430 (ред. от 31.03.2015). Об утверждении Порядка принятия решения о разработке, формирования, реализации и оценки эффективности реализации государственных программ Краснодарского края и о внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты главы администрации (губернатора) Краснодарского края.

23. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 19 января 2006 г. №20 (посл. ред. от 17.10.2014). О краевом совете по региональным проектам и программам при главе администрации (губернаторе) Краснодарского края.

24. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 1 июля 2013 г. №685 (посл. ред. от 26.12.2014). Об утверждении перечня государственных программ Краснодарского края.

25. Проект «Кубань-2030». Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края на долгосрочный период.

5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению самостоятельной работы / Е.А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2018. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kubsau.ru/education/chairs/management/doc/>

2. Стратегическое управление: метод. указания к практическим занятиям /Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2018. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kubsau.ru/education/chairs/managament/doc/>

3. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению контрольных работ для магистров факультета заочного обучения направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Е.А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2017. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kubsau.ru/education/chairs/managament/doc/>

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	Цель и задачи освоения дисциплины	3
2	Содержание семинарских и практических занятий	3
3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	21
3.1	Темы рефератов	21
3.2	Темы докладов	22
3.2	Индивидуальное задание	23
3.4	Творческое задание	29
4	Перечень основной и дополнительной литературы	30
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические рекомендации

Составитель: **Бритикова** Елена Александровна

Подписано в печать 06.2018. Формат 60 x 84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. _____ Уч.-изд. л. _____.

Тираж 50 экз. Заказ № _____

Типография Кубанского государственного
аграрного университета.
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13