

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

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления

профессор В. Г. Кудряков  
17 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Стратегическое управление**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**Направленность**  
**«Государственное и муниципальное управление»**

**Уровень высшего образования**  
**магистратура**

**Форма обучения**  
**очная, заочная**

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Стратегическое управление» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ 13 августа 2020 г. № 1000.

Автор:  
к.соц.н., доцент



Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор

Ю. Г. Лесных

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Стратегическое управление» является формирование навыков принятия решений по стратегическому планированию и развитию объекта на основании анализа состояния объекта управления в условиях постоянных изменений внешней среды, в том числе управление стратегическим развитием объектов на государственном и муниципальном уровне

### **Задачи дисциплины:**

- получение навыков проведения стратегического анализа объекта управления;
- выработка умений стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления;
- получение навыков разработки стратегических управленческих решений;
- получение навыков разработки нормативно-правового обеспечения и осуществления мониторинга реализации стратегических программ в системе государственного и муниципального управления.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

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

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

ОПК-3 Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики.

В результате изучения дисциплины «Стратегическое управление» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/В-3260) и справочником

типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Стратегическое управление» является дисциплиной обязательной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>33</b>	<b>17</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	30	14
— лекции	10	4
— практические	20	10
— лабораторные		-
— внеаудиторная		-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>		-
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	101	127
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе в форме практической подготовки	-	-

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Основы стратегического управления 1. Стратегическое управление и планирование. 2. Школы стратегического планирования. 3. Исторический и международный опыт стратегического управления и планирования	УК-1 ОПК-2	2	2	4	—	20
2	Методология формирования системы государственного стратегического управления в Российской Федерации. 1. Субъекты и объекты стратегического управления 2. Сущность, цели, принципы, механизмы государственного стратегического планирования 3. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления. 4. Прогнозирование, планирование, программирование как элементы государственного стратегического управления.	ОПК-3	2	2	4	—	20
3	Разработка стратегии 1. Миссия, видение, ценности и лидерство. 2. Алгоритмизация процесса разработки стратегий. 3. Анализ внутренней и внешней среды. 4. Инструменты стратегического анализа.	УК-1.	2	2	4	—	21
4	Процесс стратегического управления в реализации стратегии 1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. 2. Уровни реализации стратегии. 3. Дерево целей. 4. Корректировка стратегии	ОПК-2 ОПК-3	2	2	4	—	20

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
5	Система стратегического управления муниципальным образованием 1. Структура стратегий управления муниципальным образованием 2. Стратегия как модель достижения цели. 3. Стратегические изменения. Внедрение и эффективность ССП 4. Мониторинг реализации стратегии социально-экономического развития	ОПК-2	2	2	4	—	20
Итого				10	20	—	101

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Основы стратегического управления 1. Стратегическое управление и планирование. 2. Школы стратегического планирования. 3. Исторический и международный опыт стратегического управления и планирования	УК-1 ОПК-2	2	1	2	—	25
2	Методология формирования системы государственного стратегического управления в Российской Федерации. 1. Субъекты и объекты стратегического управления 2. Сущность, цели, принципы, механизмы государственного стратегического планирования 3. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления. 4. Прогнозирование, планирование, программирование как элементы государственного стратегического управления.	ОПК-3	2	1	2	—	26
3	Разработка стратегии 1. Миссия, видение, ценности и лидерство. 2. Алгоритмизация процесса разработки стратегий. 3. Анализ внутренней и внешней среды. 4. Инструменты стратегического анализа.	УК-1.	2	1	2	—	25
4	Процесс стратегического управления	ОПК-2	2	0,5	2	—	26

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	в реализации стратегии 1.Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. 2.Уровни реализации стратегии. 3.Дерево целей. 4. Корректировка стратегии	ОПК-3					
5	Система стратегического управления муниципальным образованием 1. Структура стратегий управления муниципальным образованием 2 Стратегия как модель достижения цели. 3. Стратегические изменения. Внедрение и эффективность ССП 4.Мониторинг реализации стратегии социально-экономического развития	ОПК-2	2	0,5	2	–	25
Итого				4	10		127

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Стратегическое управление: метод. указания к практическим и семинарским занятиям для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 88 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11441>

2. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 41 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11442>

3. . Стратегическое управление: метод. указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2020. – 62 с <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=9411>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b>	
1	Методология научных исследований в государственном и муниципальном управлении
2	<i>Стратегическое управление</i>

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода</b>	
2	Планирование и организация работы органа публичной власти
2	<i>Стратегическое управление</i>
4	Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
2	Ознакомительная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ОПК-3 Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики.</b>	
2	Правовые акты органов государственной власти и управления
2	<i>Стратегическое управление</i>
4	Программирование и планирование развития территории
2	Научно-исследовательская практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворит ельно (минимальный не достигнут)	удовлетворит ельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий					
УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющ ие и связи между ними. УК-1.4. Разрабатыва	Уровень знаний ниже минималны х требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонст рированы основные	Уровень знаний в объеме, соответству ющем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответству ющем программе подготовки, без ошибок. Продемонст рированы все	доклад творческое задание эссе, кейс- задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, вопросы и



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ет стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности	задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	задания для проведения экзамена
<b>ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода</b>					
ОПК-2.1 Умеет применять стратегическое планирование по отношению к процессам профессиональной области	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения,	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения,	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	доклад творческое задание эссе, кейс-задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, вопросы и задания для проведения экзамена
ОПК-2.2 Знает сущность, цели,	умения,	Имеется	умения,	задачи с	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
принципы, механизмы стратегического планирования; исторически и международный опыт стратегического управления и планирования ОПК-2.3. Знает специфику стратегического планирования в деятельности и органа власти.	имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	отдельными несущественными недочетами, Пр продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
<b>ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики</b>					
ОПК-3.1 Демонстрирует способность разрабатывать нормативно-правовое обеспечение деятельности и органов государственной власти и управления	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Пр продемонстрированы основные умения, решены типовые	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Пр продемонстрированы все	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Пр продемонстрированы все основные умения, решены все	доклад творческое задание эссе, кейс-задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ОПК-3.4 Проводит социально-экономический прогноз последствий применения нормативных актов и мониторинг правоприменительной практики	основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	основные задачи с отдельными не существенными недочетами, Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач	

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Темы докладов**

##### **Тема 1**

1. Развитие стратегического планирования социально-экономического развития в Российской Федерации: анализ состояния и направления развития
2. Государственное стратегическое планирование в Российской Федерации: проблемы и возможные решения
3. Государственное стратегическое видение

##### **Тема 2**

4. Методологические основы государственного стратегического управления
5. Субъекты и объекты стратегического управления
6. Школа Генри Минцберга
7. Научные школы стратегического управления
8. И. Ансофф. Основные концепции и научный подход к стратегическому управлению

##### **Тема 3**

9. Роль лидера в формировании стратегического видения и команды стратегического управления
10. Миссия организации, принципы формирования миссии
11. SWOT-анализ как базовый инструмент разработки стратегии
12. Стратегии для конкуренции в новых отраслях и отраслях, находящихся в стадии зрелости
13. Алгоритм разработки стратегии

##### **Тема 4**

14. Основные задачи этапа реализации стратегии
15. Участие стейкхолдеров в реализации стратегии
16. Формирование альтернативного ряда в стратегическом управлении для принятия эффективного управленческого решения
17. Дерево целей с применением метода декомпозиции.

Тема 5.

18. Формирование концепции стратегического развития муниципального образования
19. Особенности разработки стратегии социально-экономического развития муниципального образования
20. Эффективность системы сбалансированных показателей в реализации стратегии
21. Исторический отечественный опыт стратегического управления
22. Исторический зарубежный опыт стратегического управления
23. Предложения по усовершенствованию механизма реализации долгосрочной социально-экономической стратегии на муниципальном уровне

**Рекомендуемая тематика эссе:**

Тема 1

1. Наука стратегического управления как система знаний.
2. Методология формирования стратегического видения в государственном и муниципальном управлении.
3. Методы стратегического управления.
4. Формирование системы стратегического управления в Российской Федерации
5. Анализ законодательных актов, формирующих систему стратегического управления

Тема 2.

6. Категориальный аппарат системы стратегического управления
7. Изучение состояния объекта стратегического управления.
8. Программно-целевой подход в стратегическом управлении
9. Проектно-целевой подход в стратегическом управлении
10. Историческая парадигма развития стратегического планирования

Тема 3

11. Общая схема процесса стратегического управления.
12. Анализ влияния научных школ на процесс стратегического управления в России
13. Процесс разработки стратегии организации
14. Выбор методов и инструментов при разработке стратегии.
15. Сценарный подход при разработке стратегии
16. Информационное поле для формирования стратегического плана развития

Тема 4

17. Муниципальное образование как объект стратегического управления
18. Стратегические альтернативы – основа качественного управленческого решения

19. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению

20. Значение организационной культуры для реализации стратегии

21. Оценка эффективности текущей стратегии социально-экономического развития

Тема 5

22. Иерархия стратегического управления по уровням власти

23. Мониторинг целедостижения стратегических индикаторов

24. Требования к стратегии социально-экономического развития муниципального образования

### **Творческое задание**

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

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

Тема 1

1. Определите, в каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегическое управление?

2. Аргументируйте верно выбранное положение. Стратегическое управление осуществляется посредством мышления:

- «от прошлого - через настоящее - к будущему»;

- «от образа будущего – к настоящему и снова – к будущему».

Аргументируйте.

3. Определить задачи стратегического управления конкретного предприятия

4. Охарактеризуйте преактивное и интерактивное планирование, отмечая плюсы и минусы.

Тема 2

5. Представить совокупность элементов, формирующих стратегию организации (муниципального образования).

6. Назовите этапы разработки стратегии и раскройте их содержание.

7. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения?

8. С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

9. Разработка стратегии предусматривает последовательность этапов. Пронумеруйте последовательность шагов в цикле стратегического управления: -стратегический выбор

- разработка миссии и стратегических целей
- анализ внутренней среды
- реализация стратегии
- создание оргструктуры
- анализ внешней среды

создание систем стратегического контроля

разработка стратегических альтернатив

10. Расшифровать концепцию 5«Р» стратегии по Г.Минцбергу

Существует.....(кол-во) слоев внешней среды, в т.ч.....

Внешняя среда: сложная + стабильная = неопределенность от

..... до .....

Тема 3

11. PEST-анализ проводится для:

- отрасли
- компаний

12. Анализ инновационного потенциала организации. Охарактеризуйте уровни разработки и реализации стратегии, которые охватывает стратегический анализ

13. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Объясните суть PEST-анализа внешней макросреды органа государственной власти или муниципального управления

14. Выделите и охарактеризуйте сферы деятельности организации (орган государственного или муниципального управления), в которой вы проходили практику. Заполните таблицу

Таблица 1 – Характеристика сферы деятельности организации

Вид деятельности (услуг)                      Характеристика услуги (функции)

15. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность организации».

16. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа организации?

17. Как оценивается стратегический потенциал организации?

18. Разработка матрицы Boston Consulting Group (БКГ). Изучив базовые компоненты классической матрицы БКГ, студент применяет данную матрицу к выбранной организации, используя технологии по ее разработке.

Тема 4.

19.Реализация стратегии. Формирование матрицы General Electric (McKinsey). Изучив базовые компоненты классической матрицы McKinsey, выявить особенности в своей организации при реализации стратегии

20. Стратегии управления развитием организации. Разработка матрицы «Жизненный цикл-стратегия». Студент на базе данных определенной организации выявляет стратегические зоны хозяйствования (СХЗ) оценивает привлекательность этих зон.

21. Оценка конкурентного статуса.

22. Разработка стратегии развития организации (совершенствование стратегического управления организацией).

Тема 5.

23. Оценка эффективности реализации стратегии.

24. Особенности оценки реализации стратегического управления муниципальным образованием

25. Муниципальная деятельность и муниципальная политика в области стратегического управления: разработка путей социально-экономического развития (на примере конкретного муниципального образования).

### **Кейс-задания**

Обучающиеся моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

Тема 1.

Кейс 1. Анализ документов стратегического значения (Студент изучает документы Российской Федерации, относящиеся к стратегическим планам развития. Представляет анализ в части определения принципов, целеполагания, задач стратегического управления в России, субъектно-объектного состава)

Кейс 2. Составление системы стратегического управления в Российской Федерации. Студент выявляет все уровни управления и элементы системы стратегического управления, которые представляет схематично в виде структуры

Тема 2.

Кейс 1. Занятие строится полностью на основе применения интерактивных технологий.

Формулирование видения будущего города (сельского поселения, района)

ВЫДЕРЖКА из Стратегии развития г. Краснодара. Раздел 6. Образ будущего. Краснодар 2020.

В 2020 г. в Краснодаре будет проживать до 1 млн. чел. Половозрастная структура населения достаточно сбалансирована: максимальную долю составляют люди в трудоспособном возрасте, за счет роста продолжительности жизни на 4-6 лет значительную долю составляют люди пенсионного возраста. Краснодар – исторически многонациональный и мультикультурный город, один из оплотов казачества. В городе существуют крупные диаспоры адыгов, армян и других народов. Интенсивная миграция в Краснодар как из края и других регионов России, так и соотечественников из ближнего зарубежья будет многонациональной, что приведет к росту мультикультурности и при прочих равных условиях создаст благоприятную среду для стимулирования притока креативного населения.

К 2020 г. на фоне общего роста благосостояния и развития городской среды отношения между этносами будет трансформироваться в направлении снижения конфликтности и увеличения секторов согласия. С одной стороны, процессы самоидентификации приведут к ярко выраженной внешней культурной и, возможно, пространственной сегрегации этносов, с другой стороны, благодаря процессам универсализации норм и ценностей, выработаются устойчивые механизмы решения наиболее острых межэтнических противоречий.

К 2020 г. можно будет выделить два основных миграционных потока. Во-первых, это приток маятниковых мигрантов и иностранной рабочей силы в сектор низко и средне квалифицированного труда (рабочие специальности промышленно-строительного комплекса, работники ЖКХ и т.д.). Во-вторых, это высоко квалифицированные работники, обладающие креативной мотивацией приезжающие в Краснодар, потому что здесь «удобно» жить. Этот миграционный поток в Краснодар – город с комфортными условиями проживания и разнообразной, но гармоничной городской средой, более высокими доходами и возможностями самореализации – заполнит кадровый голод инновационной экономики.

К 2020 г. в Краснодаре оформятся три основные социальные группы, которые будут определять траекторию социально-экономического развития города и его облик.

Во-первых, это группа, которая сформируют краснодарцы, занятые в сельскохозяйственном производстве. На территории муниципального образования город

Краснодар расположено 20 поселков, традиции станичной жизни располагают к руральной организации быта, определяют склонность к работе с землей. Значительная часть краснодарцев живет в частных домах даже в центральной части города. В будущем та часть из них, которая занята в сельском хозяйстве будет практически полностью обеспечивать Краснодар сезонными овощами и фруктами, отдельными продуктами животноводства.

Эти люди заняты преимущественно в малом бизнесе, хотя для многих свой сад или огород – это хобби, существующее параллельно с основным видом деятельности. Традиционный сектор экономики – один из элементов устойчивого развития города и важный фактор формирования комфортной среды обитания.

Краснодар – один из немногих городов России, природные условия и исторически обусловленные архитектурно-планировочные особенности которого, позволят ему получить в информационном пространстве бренд «город-сад». Краснодар 2020 – это практически единственный город России, в котором не утрачено очарование и чистый воздух сельского юга, но жители которого могут пользоваться всеми благами городской цивилизации.

Вторая группа населения образуется занятыми в индустриальном секторе экономики. Её формирование связано с развитием ключевых отраслей промышленно-строительного комплекса и модернизационным сценарием, она обеспечивает плавное поступательное развитие города. К этой же многочисленной группе относятся и работники некоторых отраслей бюджетной сферы. Расширение этой группы приведет к четкому оформлению классического среднего класса с его установками на жизнь в большом собственном доме, высокие стандарты потребления, стабильно высокий заработок, уверенность в завтрашнем дне и традиционные ценности. Для этих людей в городе будет создана вся необходимая инфраструктура семейного отдыха, торговые центры типа «молл», финансовые механизмы, обеспечивающие преумножение капитала. Классический средний класс сформируется вслед за ростом инвестиционной привлекательности города, обеспечением институтов, благоприятствующих бизнесу.

Наконец, третья группа совершит экономический прорыв Краснодара. Сформированная частично за счет миграции, частично – из нового поколения краснодарцев и выпускников краснодарских ВУЗов, эта группа людей, которые будут заняты в инновационном секторе экономики. Люди с ярко выраженной мотивацией к творчеству будут работать не только в науке, IT-технологии, высшем менеджменте, бизнес-консалтинге, event-маркетинге и других сферах, традиционно ассоциирующихся с «креативом». Творческие люди будут работать и в образовании, и в здравоохранении, и в управлении, и в сфере бытового обслуживания. Для того, чтобы привлечь таких людей, в каждой из этих отраслей будет инициировано создание специальных условий. Например, в сфере образования, это могут быть учреждения, дающие эксклюзивные знания и навыки. Креативный сегмент будет создан практически во всех отраслях экономики города. Наличие творческой среды – главный фактор привлечения творческих людей. Элементы

такой среды – нестандартное дорогое жилье в центре или вне Краснодара (например, на море), ультрасовременный бизнес-квартал (Краснодар-Сити), развитая уличная инфраструктура, гибкий график работы, возможность активного отдыха. Люди с креативной мотивацией с одной стороны будут чувствовать интенсивный ритм большого города, но с другой стороны найдут возможность уединенного творчества.

К 2020 г. в Краснодаре сформируется поколение свободных личностей, чувствующих свою ответственность за развитие города. В Краснодаре будут созданы механизмы, способствующие расширению радиуса доверия и стимулирующие людей к коммуникации и сотрудничеству. Это будет город поддержки общественных инициатив, некоммерческих партнерств и других форм самоорганизации населения. Жители будут участвовать в разработке проектов благоустройства их микрорайонов и города в целом, в планировании социально-экономического развития. В городе будут созданы эффективные



профсоюзные и многочисленные общественные объединения, помогающие работникам формулировать и решать их трудовые проблемы.

К 2020 г. плотность туристической инфраструктуры на побережье и в горной зоне приблизится к критической, в связи с этим, Краснодар станет городом, в котором удобно размещать офисы туроператоров, представительства отелей и санаториев и всё то, что не требуется непосредственно на курорте. С другой стороны, Краснодар как город с инновационной экономикой станет привлекать всё больше бизнес-туристов. В Краснодаре будет интенсивно развита выставочно-ярмарочная деятельность по самому широкому спектру тем.

Краснодар 2020 – экологически чистый город, чему в первую очередь будет способствовать сокращение выбросов в атмосферу из передвижных источников и внедрение экологосберегающих технологий в промышленном производстве и энергетике. Краснодар – это один из немногих городов России, где в силу природно-климатических условий, идея ограничения движения автомобильного транспорта в центре города может быть реализована. За ближайшие 13 лет в городе возможно создать необходимую инфраструктуру для организации пешеходных зон и движения на велосипедах.

Таким образом, Краснодар 2020 – крупнейший центр Юга России

- Диверсифицированная многоукладная экономика, имеющая три точки опоры: традиционную (АПК), модернизационную (промышленность и логистика) и инновационную (высоко квалифицированные услуги);

- Благоприятные для бизнеса институты и творческая среда

- Три сформированных кластера: аграрно-научный, оздоровительный и логистический

- Головной офис кавказской курортной зоны, город конгрессов, центр делоперской деятельности

- Точка интенсивной терапии «Северо-Кавказского оздоровительного кластера» и возможность получения образования эксклюзивного качества

Краснодар 2020 – город комфортного проживания

- Диалог и взаимная поддержка различных социальных и этнических групп

- Баланс между доступным массовым и нестандартным элитным жильем

- Возможность семейного досуга и развитая индустрия креативных развлечений

- Сочетание традиционного станичного, культурно-исторического и ультрасовременного городского элементов ландшафта

- Экологически чистый городской ландшафт

**Задание:**

1. Попробуйте сформулировать видение будущего города Краснодара (или муниципального образования, в котором Вы проживаете).

В основу разработки могут быть взяты:

- материалы официальной стратегии города,

- экспертные оценки, данные отдельными экспертами,

- собственные оценки.

В ходе работы могут быть использованы разные источники. Ниже приводится выдержка из стратегии развития г. Краснодара до 2020г.

2. Оцените, насколько изложенное в Стратегии города видение соответствует вашему представлению о будущем города.

3. Насколько соотносится изложенный образ/видение будущего города с реализуемыми в настоящее время стратегиями?

4. Составьте краткую записку

Тема 3. Разработка матрицы Boston Consulting Group (БКГ). Изучив базовые компоненты классической матрицы БКГ, студент применяет данную матрицу к выбранной организации, используя технологии по ее разработке.

Тема 3, 4.

Кейс 1. «Разработка стратегии социально-экономического развития муниципального образования» (часть 1)

### **Терминология**

Стратегия социально-экономического развития муниципального образования (далее – Стратегия) – документ стратегического планирования, определяющий цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период (ст. 3 Федерального Закона № 172-ФЗ).

Стратегия – документ видения желаемого будущего муниципального образования и путей достижения этого будущего, определяющий перспективы развития в наиболее важных, приоритетных для муниципального образования областях в целях повышения конкурентоспособности и развития экономики и социальной сферы.

### **Муниципальные правовые акты, определяющие порядок разработки Стратегии и плана мероприятий по ее реализации**

1.1. В состав рабочей группы (совета) рекомендуется включить:

- представителей администрации муниципального образования;
- депутатов представительного органа муниципального образования;
- представителей органов местного самоуправления городских (сельских) поселений муниципальных районов (для муниципальных районов); - представителей объединений профсоюзов и работодателей;
- представителей общественных, научных, образовательных и иных организаций;
- руководителей наиболее значимых хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования.

1.2. Задачи рабочей группы (совета):

- 1) разработка Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;
- 2) координация процесса разработки проектов Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;
- 3) выработка предложений и рекомендаций по вопросам социально-экономического развития муниципального образования для включения в проект Стратегии и план мероприятий по реализации Стратегии;
- 4) экспертная оценка реалистичности инвестиционных проектов, программ, анализ целесообразности использования механизмов муниципально-частного партнерства, иных инструментов привлечения инвестиций в целях социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период;
- 5) определение форм, порядка и сроков общественного обсуждения проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, обеспечение внесения вышеуказанных проектов документов стратегического планирования на общественное обсуждение;
- 6) по представлению органа местного самоуправления рассмотрение замечаний и предложений, поступивших в ходе общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования, координация процесса доработки проектов с учетом замечаний и предложений, поступивших в ходе общественного обсуждения.

### **2. Организация деятельности рабочей группы (совета)**

2.1. Определение ответственного разработчика проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии:

- ответственный разработчик назначается из лиц, входящих в состав рабочей группы;
- ответственный разработчик организует взаимодействие участников процесса разработки проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии. К разработке Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии могут привлекаться

(в том числе на договорной основе) внешние организации: представители вузов, НИИ, консалтинговых агентств, имеющие опыт разработки программно-целевых документов социально-экономического развития и требуемый уровень квалификации.

При необходимости может быть организовано проведение конкурса на право разработки проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии в рамках действующего законодательства. Финансирование работ по разработке проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии осуществляется за счет средств бюджета муниципального образования.

## 2.2. Проведение подготовительных и согласительных процедур:

- обнародование в средствах массовой информации решения о разработке проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;

- обсуждение рабочей группой основных подходов по разработке Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, распределение обязанностей по подготовке проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;

- в случае привлечения внешней организации-разработчика на контрактной основе – формирование технического задания на разработку проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии (осуществляется ответственным разработчиком), согласование проекта технического задания с рабочей группой.

## 2.3. Формирование плана-графика работ по разработке Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии:

- ответственный разработчик разрабатывает план-график работы над проектом Стратегии и планом мероприятий по реализации Стратегии с указанием этапов, календарных сроков и ответственных исполнителей;

- план-график должен соответствовать срокам, установленным в плане подготовки документов стратегического планирования муниципального образования (в случае, если утвержден план подготовки документов стратегического планирования).

## 3. Выявление целевых групп

Выявление нескольких (3 – 5) целевых групп стейкхолдеров (личностей, компаний, формирующих общественное мнение, и способных оказать влияние на будущее территории), с которыми необходимо организовать дальнейшую работу по общественному обсуждению проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии (анализ и выбор стратегических альтернатив, стратегическая диагностика, формулирование миссии и (или) цели, построение дерева целей (декомпозиция стратегической цели), выбор показателей достижения каждой цели и определение задач для достижения каждой цели).

Возможные и наиболее вероятные категории целевых групп:

- руководители значимых (в масштабах соответствующего муниципального образования) предприятий;

- представители общественных организаций, объединений (союз ветеранов, объединения по профессиональному принципу, патриотические и спортивные клубы и т.п.);

- руководители организаций бюджетной сферы (образование, медицина, физкультура и спорт);

- представители подразделений финансовых институтов, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования (банки, лизинговые компании, фонды, кредитные кооперативы);

- активная молодежь в возрасте от 15 до 35 лет;

- пенсионеры, сохранившие активную гражданскую позицию (наиболее социально ответственная категория населения муниципальных районов и поселений);

- сотрудники органов местной власти (депутаты, муниципальные служащие разного ранга, для муниципальных районов - главы сельских советов).

**Задание:**

1. Определить круг субъектов, участвующих в разработке стратегии с определением функциональных обязанностей
2. Составить организационную структуру участников процесса стратегических разработок

### **ЭТАП ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ**

#### ***Терминология***

Цель социально-экономического развития – состояние экономики, социальной сферы, которое определяется участниками стратегического планирования в качестве ориентира своей деятельности и характеризуется количественными и (или) качественными показателями (ст. 3 Федерального закона №172-ФЗ). Примеры постановки целей приведены в приложении.

#### ***Требования, предъявляемые к цели***

При определении цели для Стратегии необходимо, чтобы она была увязана с приоритетами, целями социально-экономического развития Краснодарского края. Это один из принципов обеспечения согласованности и преемственности документов долгосрочного планирования на разных уровнях.

Цель должна быть:

1. Конкретной. Это значит, что использовать формулировки, похожие на "повышение качества жизни", "развитие транспортной системы (образования, культуры...)" не рекомендуется. Если в цели есть слова "больше", "раньше" и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, единиц, процентов и т.д.). 2. Прозрачной. Определяется однозначностью восприятия ее всеми лицами, на которых достижение этой цели должно оказать какое-то влияние, а также лицами, которые должны участвовать в процессе достижения цели.

3. Измеримой. Непосредственно в формулировке самой цели должны быть указания на положительную динамику какого-либо интегрального показателя, позволяющего измерить степень достижения поставленной цели. При этом показателей, позволяющих оценить, насколько цель достигнута, может быть несколько, но в самой цели найти отражение должен только один, самый значимый. Все остальные могут быть приведены в разделе, содержащем перечень показателей достижения целей социально-экономического развития муниципального образования.

4. Достижимой. Это означает, что в перспективе должны иметься в наличии возможности, ресурсы для ее достижения. При этом очень важно корректно оценить способность получить в постоянное или временное пользование внешние ресурсы.

4. Согласованной. То есть реалистичной, цель должна вписываться в экономическую ситуацию муниципального образования, региона, страны и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами.

6. Определенной во времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

#### ***Последовательность этапов целеполагания***

Процесс целеполагания – это последовательность взаимоувязанных действий по выбору цели. Рекомендуется подход, основанный на так называемой "стратегической диагностике".

Стратегия должна содержать оценку текущей социально-экономической ситуации (пункт 7 ст.16 Федерального закона №172-ФЗ).

Оценка текущей ситуации не должна быть подменена статистическим анализом социально-экономического положения муниципального образования в ретроспективе. В ее основе должны лежать:

- анализ факторов внешнего окружения:

политико-правовые, экономические, социальные, технологические, экологические;

- анализ внутренних факторов:

конкуренция за ресурсы с другими муниципалитетами; демография; элементы

формирования и развития человеческого капитала; сырьевой потенциал; система управления и профессионализм управленческих кадров; финансовые ресурсы; открытость власти; лояльность жителей и их вовлеченность в управление территорией; транспортная доступность; уникальность.

В итоге стратегической диагностики составляется матрица SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития территории).

Следующий этап – декомпозиция целей (построение дерева целей). В результате этой работы удастся поставить точные и конкретные задачи для достижения выбранных целей.

#### *Терминология*

Декомпозиция – разделение целого на части. Также декомпозиция — это научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии взаимосвязанных меньших задач;

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана.



Рисунок 1 – Декомпозиция целей социально-экономического развития муниципального образования (пример)

#### *Принципы построения дерева целей*

- простота. Цели должны быть понятны широкому кругу лиц, в т.ч. не имеющим специального образования;
- полнота. Подцели должны полностью характеризовать цель верхнего уровня;
- единый принцип для перехода с одного уровня декомпозиции на следующий (функциональный – по выполняемым функциям различными участниками процесса реализации стратегии; процессный – по этапам реализации стратегии; по предметным характеристикам (экономические, информационные, технологические, социальные и др.);
- цели одного уровня должны быть независимы (не содержать одна другую);
- элементарность. Степень подробности описания целей нижнего уровня должна позволять организовать достижение целей. То есть цели должны быть доведены до понятных простых

оперативных целей, достичь которых исполнители смогут за реальный промежуток времени.

Поскольку каждая цель должна быть не только конкретна, но и измерима, то большое внимание рекомендуется уделить выбору показателей достижения поставленных целей. При этом ключевые показатели должны совпадать с теми, которые прописаны в документах федерального и регионального уровней. Это обеспечит сопоставимость и согласованность документов разного уровня. Значения показателей (целевых ориентиров) должны демонстрировать положительную динамику к окончанию срока реализации Стратегии, а в большинстве случаев (за редким исключением) – и внутри интервала планирования.

Завершающим процесс целеполагания шагом является постановка задач, решение которых необходимо для достижения каждой из целей нижнего уровня. Основные требования к постановке задач:

- задача должна быть выполнима в указанные сроки;
- должен быть закреплен ответственный исполнитель каждой задачи, исходя из уровня компетенций и полномочий;
- задача должна быть сформулирована предельно конкретно и однозначно (не допускается двойное толкование);
- задачи не должны предполагать дублирование функций исполнителей;
- задачи должны быть обеспечены ресурсами или хотя бы должен быть понятен источник, метод обеспечения потребности в необходимых трудовых, информационных, финансовых и иных видах ресурсов.

**Задание:**

1. Сформировать миссию муниципального образования
2. Определить Стратегическую цель МО
3. Провести декомпозицию генеральной цели на основании Приоритетов регионального развития и выявленных проблем в развитии муниципального образования. Применить инструмент «Дерево целей»
4. Разработать задачи с указанием сроков и ресурсных источников

**ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Процесс проектирования – это последовательная работа по формированию и оформлению проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии в качестве документа на основе результатов, полученных на каждом из следующих этапов работы:

- выбор стратегических альтернатив и формулирование миссии (стратегической цели) муниципального образования;
- проведение стратегической диагностики социально-экономического развития муниципального образования;
- выбор и обоснование целевого сценария развития;
- выбор и обоснование целей, приоритетов социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период, построение дерева целей;
- формирование системы показателей достижения целей социально-экономического развития муниципального образования;
- определение механизмов реализации Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии.

Этап проектирования может выполняться как структурными подразделениями администрации муниципального образования, так и внешней организацией, привлеченной на договорной основе.

В случае выполнения этапа проектирования структурными подразделениями администрации муниципального образования на ответственного разработчика Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, назначенного из числа лиц рабочей группы (совета) по разработке Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, возлагаются обязанности координации деятельности и обеспечения взаимодействия

структурных подразделений в процессе разработки отдельных разделов проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, а также формирования единого, целостного и взаимосвязанного документа – проекта Стратегии (проекта плана мероприятий по реализации Стратегии).

В случае выполнения этапа проектирования внешней организацией на ответственного разработчика Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, назначенного из числа лиц рабочей группы (совета) по разработке Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, возлагаются обязанности по формированию технического задания на разработку проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии, согласование технического задания с рабочей группой (советом), контроль качества выполнения внешней организацией всех этапов работ по формированию документа.

Процесс проектирования завершается сведением подготовленных разделов в единый документ – проект Стратегии (проект плана мероприятий по реализации Стратегии), готовый к внесению на итоговые общественные обсуждения и направлению на согласование с органами исполнительной власти края.

На данном этапе необходимо:

- провести анализ качества разработанного документа, внутренней согласованности отдельных разделов между собой и, при необходимости, доработку проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;
- провести проверку согласованности проекта Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии с основными положениями иных документов стратегического планирования муниципального, регионального и федерального уровней.

При этом необходимо учитывать, что Стратегия муниципального образования по аналогии со Стратегией социально-экономического развития субъекта Российской Федерации является основой для разработки документов территориального планирования городских округов, муниципальных районов (включая генеральные планы поселений), муниципальных программ, прогноза социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный период (статьи 32, 35 Федерального закона № 172-ФЗ). После утверждения Стратегии муниципального образования и плана мероприятий по реализации Стратегии в вышеназванные действующие документы стратегического планирования при необходимости должны быть внесены изменения согласно положениям, установленным документами стратегического планирования.

Рекомендуемые разделы Стратегии социально-экономического развития муниципального образования представлены на рисунке 2.

Перечень показателей достижения целей социально-экономического развития муниципального образования, рекомендуемых в качестве обязательных для включения в Стратегию, представлен в таблице 1.

**Задание:**

- проведение стратегической диагностики социально-экономического развития муниципального образования;
- выбор и обоснование целевого сценария развития муниципального образования;
- выбор и обоснование целей, приоритетов социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период, построение дерева целей;
- формирование системы показателей достижения целей социально-экономического развития муниципального образования

**Тема 4.**

Формирование матрицы General Electric (McKinsey). Изучив базовые компоненты классической матрицы McKinsey, выявить особенности в своей организации при реализации стратегии

**Тема 5.**



Кейс 1. Разработка матрицы «Жизненный цикл-стратегия». Студент на базе данных определенной организации выявляет стратегические зоны хозяйствования (СХЗ), оценивает привлекательность этих зон.

Оценка конкурентного статуса.

Кейс 2. Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления. Разработка стратегии развития организации (совершенствование стратегического управления организацией).

Кейс 3. Разработка стратегии социально-экономического развития муниципального образования» (часть 2)



Рисунок 2 – Рекомендуемые разделы Стратегии социально-экономического развития муниципального образования

Таблица 1 – Перечень показателей достижения целей социально-экономического развития муниципального образования, рекомендуемых в качестве обязательных для включения в Стратегию

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Значения показателя по годам				
			n-1	n (текущий год)	n+1	n+2	...
1.	Численность населения (среднегодовая)	человек					
2.	Миграционный прирост (отток) населения	человек					
3.	Реальная заработная плата	%					
4.	Уровень безработицы (в среднем за год)	процент ов					
5.	Ввод в действие жилых домов	кв. метров					
6.	Количество созданных в отчетном периоде субъектов малого и среднего предпринимательства на 1,0 тыс. действующих субъектов малого и среднего предпринимательства ("коэффициент рождаемости")	процент ов					



## ЭТАП ОБЩЕСТВЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ

Перед вынесением проекта Стратегии и проекта плана мероприятий по реализации Стратегии на общественное обсуждение, данные документы направляются в министерство экономического развития Краснодарского края для согласования с органами исполнительной власти края.

Форма, порядок и сроки общественного обсуждения проекта документа стратегического планирования определяются согласно полномочиям органа местного самоуправления.

Замечания и предложения, поступившие в ходе общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования, должны быть рассмотрены органом местного самоуправления, ответственным за разработку документа стратегического планирования.

В целях обеспечения открытости и доступности информации об основных положениях документов стратегического планирования их проекты подлежат размещению на официальном сайте органа местного самоуправления, а также на общедоступном информационном ресурсе стратегического планирования в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (ст.13 Федерального закона № 172-ФЗ).

### **Задание:**

1. Определить формы и инструменты проведения общественного обсуждения проекта плана мероприятий в вашем муниципальном образовании

## ЭТАП УТВЕРЖДЕНИЯ (ОДОБРЕНИЯ)

Утверждение (одобрение) Стратегии осуществляется представительным органом местного самоуправления.

План мероприятий по реализации Стратегии утверждается правовым актом местной администрации.

В целях мониторинга реализации на территории Краснодарского края Федерального закона № 172-ФЗ органы местного самоуправления муниципального образования в течение 10 дней со дня утверждения Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии направляют в министерство экономического развития Краснодарского края копию муниципального правового акта об утверждении Стратегии (с приложением документов на электронном носителе), а также уведомление о регистрации документов стратегического планирования в государственную автоматизированную систему "Управление".

### **Задание:**

Составление документа «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования...»

## МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ, КОРРЕКТИРОВКА

Мониторинг и контроль реализации Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии осуществляется в соответствии с порядками, утвержденными муниципальными правовыми актами.

Мониторинг и контроль реализации Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии на основе комплексной оценки основных показателей, содержащихся в Стратегии и плане мероприятий по реализации Стратегии.

Задачами мониторинга реализации являются:

- сбор, систематизация и обобщение информации о социально-экономическом развитии муниципального образования;
- оценка степени достижения запланированных целей социально-экономического развития муниципального образования;
- оценка влияния внутренних и внешних условий на плановый и фактический уровни достижения целей социально-экономического развития;
- оценка соответствия плановых и фактических сроков, результатов реализации Стратегии и ресурсов, необходимых для ее реализации.

Задачи контроля реализации:

- оценка качества Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии;
- оценка результативности и эффективности реализации решений, принятых в Стратегии и плане мероприятий по реализации Стратегии;
- оценка достижения целей социально-экономического развития муниципального образования;
- оценка влияния внутренних и внешних условий на плановый и фактический уровни достижения целей социально-экономического развития;
- оценка системы реализации Стратегии, включая анализ эффективности применения выбранных механизмов реализации Стратегии, в том числе состава и мероприятий муниципальных программ;
- разработка предложений по повышению эффективности функционирования местной подсистемы стратегического планирования;
- оценка взаимодействия участников стратегического планирования на уровне муниципального образования в части соблюдения ими принципов стратегического планирования и реализации ими полномочий в сфере социально-экономического развития.

По результатам мониторинга и контроля реализации Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии орган местного самоуправления вносит предложения о необходимости корректировки Стратегии и (или) плана мероприятий по реализации Стратегии.

Корректировка Стратегии проводится в целях актуализации положений Стратегии муниципального образования в соответствии с текущими и прогнозируемыми условиями социально-экономического развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования.

Основаниями принятия решения о корректировке Стратегии и (или) плана мероприятий по реализации Стратегии могут являться:

- недостижение в планируемые сроки установленных в Стратегии целей;
- значительное изменение внутренних и внешних условий социально-экономического развития муниципального образования;
- принятие новых (или внесение изменений в действующие редакции) документов стратегического планирования, разрабатываемых на федеральном и региональном уровнях;
- отсутствие корректировки Стратегии и плана мероприятий по реализации Стратегии в течение 5 лет реализации.

#### ПОДГОТОВКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

В соответствии со ст. 8 Федерального закона № 172-ФЗ основными задачами разработки Плана мероприятий по реализации Стратегии (далее – План мероприятий) являются: - формирование комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение целей и решение задач Стратегии социально-экономического развития муниципального образования;

- координация действий участников стратегического планирования и мероприятий, предусмотренных Планом мероприятий, по срокам их реализации, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения;
- организация мониторинга и контроля реализации Стратегии.

При разработке Плана мероприятий рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

- а) разграничения полномочий: мероприятия по достижению целей и решению задач социально-экономического развития муниципального образования определяются муниципальным образованием самостоятельно и в пределах своих полномочий;

б) преемственности и непрерывности: разработка и реализация Плана мероприятий осуществляются с учетом результатов реализации ранее принятых мероприятий и с учетом этапов реализации Стратегии;

в) результативности и эффективности: выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов;

г) ресурсной обеспеченности: при разработке и утверждении Плана мероприятий должны быть определены источники финансового и иного ресурсного обеспечения предусмотренных в нем мероприятий;

д) программно-целевым: определенные в Стратегии приоритеты и цели социально-экономического развития полагаются в основу разработки взаимоувязанных по целям, срокам реализации муниципальных программ.

План мероприятий должен содержать следующие положения:

- этапы реализации Стратегии, выделенные с учетом установленной периодичности бюджетного планирования: три года (для первого этапа реализации стратегии и текущего периода бюджетного планирования) и три-шесть лет (для последующих этапов и периодов);

- цели социально-экономического развития муниципального образования, приоритетные для каждого этапа реализации Стратегии;

- задачи социально-экономического развития муниципального образования, приоритетные для каждого этапа реализации Стратегии;

- показатели реализации Стратегии и их значения, установленные для каждого этапа реализации Стратегии;

- комплекс мероприятий, обеспечивающий на каждом этапе реализации Стратегии достижение целей и решение задач социально-экономического развития муниципального образования, указанных в Стратегии;

- источник финансового (ресурсного) обеспечения;

- сроки реализации и ответственные исполнители мероприятий.

#### **Задание:**

Составить план мероприятий по реализации стратегии муниципального образования в соответствии с предложенной методикой. Рекомендуемая форма Плана мероприятий представлена в таблице

#### **ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ**

по реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального образования

Этапы реализации Стратегии	Наименование цели, задачи, мероприятия, ключевого события	Содержание мероприятия	Показатель и его целевое значение/ожидаемый результат мероприятия, ключевого события	Источник финансового/ресурсного обеспечения	Срок реализации мероприятия ключевого события (год, квартал)	Ответственный исполнитель за реализацию мероприятия ключевого события
----------------------------	---	------------------------	--	---	--	---

Кейс 4. Целью является приобретение навыков экспертных оценок реальных стратегических планов.

Выберите в качестве объекта оценки стратегический план какого-либо муниципального образования или региона и проведите экспертизу разработанных стратегий. В результате работы в группах составьте аналитическую записку.

Результаты оценки представляются в виде презентации и обсуждаются в аудитории.

## Тестовые задания

1. Установите верную последовательность принятия подзаконного акта.....  
разработка макета – мониторинг проекта – анализ перспектив – оценка результатов  
\*мониторинг проекта – анализ перспектив – оценка результатов – разработка макета  
анализ перспектив – оценка результатов – мониторинг проекта – разработка макета  
оценка результатов – мониторинг проекта – разработка макета анализ перспектив
2. Определите расчет оценки стоимости стратегических программ элементарным методом  
сравнение с аналогичными программами, реализовывавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами  
\*калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу  
выделение элементов затрат по их видам в целом по программе  
по количественным и качественным индикаторам
3. Определите, какой документ будет являться стратегической программой  
\*составляемый, как правило, на обозримую перспективу (3. . .5 лет), содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели  
составляемый на 1 год для оперативного исполнения  
составляемый на квартал с последующей отчетностью  
составляемый на 3 месяца
4. Программа позволяет обслуживать 1000 документов за месяц. Новая программа с производительностью 4000 документов в месяц. Определите моральный износ второго вида.  
60%  
30%  
\*75 %  
90%
5. Определите последовательность шагов в продвижении на рынок развитие продукта (его совершенствование или создание нового)  
реализацию технологически новой продукции на существующем рынке  
реализацию технологически новой продукции на новых рынках  
получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

6. Установите соответствие:

Выбор и оценка функциональных стратегий	В соответствие с уровнем и циклом развития предприятия выбирается одна из стратегий (роста, стабилизации, выживания и т.п.)
Анализ внешней среды	Проводится по ее составляющим – экономической, социально-

	политической, производственной и технологической
Оценка внутренних возможностей	Определение уровня реализации действующей стратегии предприятия и ее соответствие текущему состоянию бизнеса фирмы и окружающей среде
Выбор базовых стратегий и стратегических альтернатив	Основывается на миссии предприятия и определенных ценностных ориентирах

7. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

**бюджетирование**

**долгосрочное планирование**

**стратегическое планирование**

**стратегический менеджмент**

8. Один специалист отдела по стратегическому управлению мониторит 5 программ в день. Они требуют изучения ситуации в среднем одна программа за каждые шесть дней работы, и внесения корректировок. Специалист может изучить ситуацию только по одной программе в день. А внесения корректировок требует также одна программа в день. Время внесения изменений подчинено экспоненциальному распределению. Определить, какое количество программ ожидает в очереди.

\*5

4

1

3

9. Определите верную последовательность проведения SWOT-анализ

\*определение сильных сторон-определение слабых сторон-выявление возможностей-выявление угроз-составление матрицы возможностей и угроз  
выявление возможностей-определение сильных сторон-определение слабых сторон-составление матрицы возможностей и угроз-выявление возможностей-выявление угроз

определение сильных сторон-выявление возможностей-определение слабых сторон-составление матрицы возможностей и угроз-выявление возможностей-выявление угроз

составление матрицы возможностей и угроз-выявление возможностей-определение сильных сторон-определение слабых сторон-выявление возможностей-выявление угроз

10. Выберите метод формирования портфельной стратегии организации

\*модель Бостонской консультативной группы (БКГ) Конкурентной стратегии фирмы

модель пяти сил Портера

модель И.Ансоффа

модель Г. Минцберга

11. Менеджеры формируют справки по обращениям граждан. Сначала заказывает услугу, затем встают в одну очередь оплатить пошлину. Клиенты прибывают со скоростью около четырех человек в минуту согласно закону Пуассона. Один специалист тратит 12 секунд на человека в соответствии с экспоненциальным распределением. Определите, какое время будет в среднем стоять клиент в очереди, прежде чем дойдет до менеджера

40 мин

10 мин

30 мин

\*80 мин

12. Муниципалитет получает ежегодно арендную плату за сданный в аренду участок 8 тыс. ден. ед. На участке имеются сельскохозяйственные постройки и сооружения стоимостью 50 тыс. ден. ед. со сроком службы 10 лет. Норма банковского процента – 5% годовых. Определите величину земельной ренты.

\*500 ден. ед

800 ден. ед

400 ден. ед

300 ден. ед

13. Установите последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования

**миссия предприятия**

**цели предприятия**

**стратегический анализ**

**концепция общей стратегии**

**планирование**

14. Ожидаемая норма прибыли от инвестиций – 7%, , ежегодный темп инфляции – 7%. Определите, при какой рыночной ставке процента проект будет успешным

18%

20 %

\*12%

10%

15. Рыночная ставка аренды земли за сотку составляет 200 р./год. Средний банковский процент по вкладам – 5% в год. Определить рыночную цену земли при отсутствии рисков и конъюнктурных колебаний

5000 руб

\*4000 руб

3000 руб

7000 руб

16. ВВП составляет 8 тыс. долларов, потребительские расходы – 4 тыс. долларов, государственные расходы – 1 тыс. долларов, а чистый экспорт – 100 долларов. Определите объем импорта при условии, что экспорт равен 350 долларов

\*250 долларов

180 долларов

310 долларов

200 долларов

17. Менеджер развивает следующую прогнозную модель:

$y = 36 + 4.3x$ , где  $y$  – спрос на кондиционеры воздуха и  $x$  – наружная температура ( $^{\circ}\text{F}$ ). Спрогнозируйте спрос на кондиционеры, когда температура  $90^{\circ}\text{F}$

500

337

380

\*423

18. Определите количество денег, которое банк может ссужать фермерам, если норма резервирования составляет 25%, а банк располагает 200 млрд руб. депозитов

300 млрд. руб

500 млрд. руб

260 млрд. руб

\*150 млрд руб

19. Номинальный ВВП базисного года 20 трлн руб., номинальный ВВП отчетного года 40 трлн руб. Определите, на сколько % изменилась величина реального ВВП, если индекс цен составил 2,2

0,6 %

\*0,8 %

0,4 %

0,2%

20. Определите, чему должна быть равна реальная заработная плата населения, чтобы экономика находилась в равновесии, если инвестиции составили 40 единиц, государственные расходы – 20, экспорт – 70, налоги – 50, импорт – 10, потребительские расходы – 30, дивиденды – 40

80 единиц

120 единиц

90 единиц

\*110 единиц

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

*Примеры теоретических вопросов и практических заданий контрольной работы*

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

2. Развитие организационной и производственной структур фирмы
3. Задание: проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования в части нормативно-правового обеспечения.
4. Понятие стратегии развития предприятия
5. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
6. Задание: проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Выделить основные показатели для оценки инвестиционного потенциала территории.
7. Базовые модели стратегического планирования
8. Сущность теории управления резервами
9. Задание: проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Описать основные направления стратегического плана развития.
10. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
11. Инвестиционная политика и резервы
12. Задание: проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Описать сильные и слабые стороны стратегического плана развития муниципального образования
13. Сущность стратегического планирования и управления
14. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
15. Как соотносятся понятия «стратегия», «программирование», «прогнозирование», «планирование», «проектирование»?

Комплект контрольных заданий представлен в методических указаниях Стратегическое управление: метод. указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2020. – 62 с <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=9411>

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Компетенция УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий**

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Алгоритм разработки стратегии
2. Содержание этапов стратегического управления
3. Сравнительный анализ разработки стратегии по Г. Минцбергу и И. Ансоффу
4. Системный подход в стратегическом управлении
5. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне.
6. Модели государственного регулирования и социально-экономического развития экономики



5. В чем заключаются особенности формирования «стратегического видения» на региональном уровне

7. Этап целеполагания. Формирование целей. Инструмент «Дерево целей»
8. Участие стейкхолдеров в процессе разработки и реализации стратегии
9. Разработка стратегического плана, его содержание
10. Основные концепции школ стратегического управления
11. Кадровый срез внутренней среды организации
12. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии развития территории
13. Формирование стратегии конкурентоспособности
14. Выявление конкурентного преимущества на стратегический период
15. Методика определения системы стратегических показателей
16. Основание для стратегических инициатив в социально-экономическом развитии муниципального образования
17. Корректировка стратегии в процессе ее реализации
18. Основные этапы управленческого цикла при корректировке стратегии
19. Метод «системы сбалансированных показателей»
20. Критерии выбора и оценки стратегии развития организации
21. Этап обсуждения проекта стратегии среди населения и различных категорий разработчиков при формировании альтернативного ряда решений

### ***Практические задания для экзамена***

**Задание 1.** Выделите сильные и слабые стороны муниципального образования, а также возможности и угрозы развития муниципального образования, в котором вы проходили практику. Заполните следующую таблицу 1:

Таблица 1 – Матрица SWOT - анализа

		Внешняя среда					
		Возможности			Угрозы		
		1	.....	n	1	.....	n
Внутренняя среда	Сильные стороны 1. ..... п.						
	Слабые стороны 1. ..... п.						

### **Задание 2**

Ознакомиться с оценкой управления социально-экономическим развитием региона. Прокомментировать

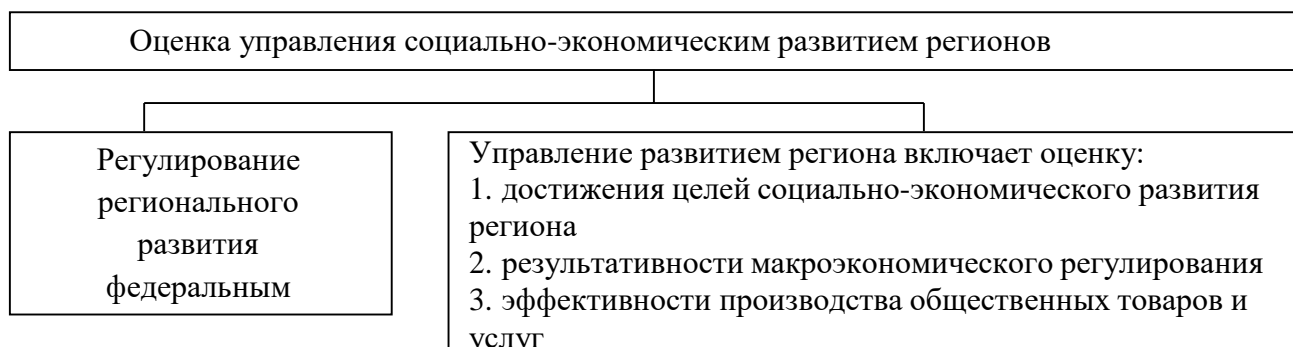


Рисунок 1 - Оценка управления социально-экономическим развитием регионов

**Задание 3.** Определить результаты субъективного воздействия при применении различных подходов к содержанию определения стратегии

Таблица – Типология подходов к определению содержания управления социально-экономическим развитием

Подход	Субъекты воздействия (управления)	Результаты
Объективный (эволюционный)	Не рассматриваются	Определенные изменения, которые могут быть как положительными, так и отрицательными
Командно-административный	Государственные органы (отраслевые министерства и ведомства)	Удовлетворение потребностей отраслевых министерств и ведомств, плановая застройка территории
Хозяйственный (инфраструктурный)	Муниципальные органы	Развитие инфраструктуры, повышение эффективности хозяйственной деятельности и управления муниципальной собственностью
Комплексный	Различные субъекты (в первую очередь, государственные и муниципальные органы власти)	Достижение определенного уровня развития для удовлетворения потребностей населения и государства на данной территории
Качественный	Множественность субъектов/стейкхолдеров (государственные и муниципальные органы власти, население и предпринимательский сектор)	Улучшение благосостояния населения (более полное удовлетворение потребностей), вовлечение его в управление и сохранение среды обитания

**Задание 4.** Используя стратегию социально-экономического развития Краснодарского края 2030, определить цель пространственного развития для каждой экономической зоны. Численность населения дана по данным Росстата на 1 января 2017 года.

Экономическая зона/показатель	Численность населения, тыс. человек	Плотность населения, человек	Динамика населения, тыс. человек	Муниципальные образования	Стратегическая цель пространственного развития
-------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------------	--

		/кв. метр				
			естеств енный прирост	миграц ионный прирост		
1	2	3	4	5		6
Северная	548,6	38,42	-2,19	+1,98	Ейский, Каневской, Кущевский, Крыловский, Павловский, Староминский, Ленинградский, Щербиновский районы	
Централь ная	996,5	53,59	-1,35	+2,23	Приморско- Ахтарский, Славянский, Калининский, Красноармейск ий, Крымский, Абинский, Тимашевский, Брюховецкий, Выселковский, Кореновский, Усть- Лабинский районы	
Восточна я	905,8	65,31	-1,64	+0,28	Белоглинский, Новопокровски й, Тихорецкий, Кавказский, Тбилисский, Гулькевичский, Курганинский, Новокубанский, Успенский районы, город Армавир	
Предгор ная	443,0	55,69/2 8,89	-0,46	+0,90	Апшеронский, Белореченский, Лабинский, Мостовский, Отраденский районы	
Черномо рская	762,6	140,97	+1,22	+15,01	город-курорт Анапа, город Новороссийск, город-курорт Геленджик, Туапсинский	

					район	
Таманская	124,1	63,38	-0,24	+1,40	Темрюкский район	
Краснодарская агломерация	1416,0	194,68	+5,26	+25,54	город Краснодар, Динской, Северский районы, город Горячий Ключ, Тахтамукайский, Теучежский районы, город Адыгейск (Республика Адыгея)	
Сочинская агломерация	492,6	116,76	+2,14	+10,40	город-курорт Сочи	

**Задание 5.** Навыки аналитического мышления стратега. Ранжировать по степени важности для осуществления социально-экономических прогнозов

- сбор качественной информации;
- обработка обширных данных;
- классификация материалов по заданным критериям;
- сопоставление данных и установление взаимосвязи;
- беспристрастная оценка информации;
- логическое мышление;
- стройное изложение мыслей;
- умение оперировать фактами;
- расстановка приоритетов с выделением важного и незначительного;
- критическое мышление (избирательное восприятие поступающей информации);
- поиск альтернативных версий;
- способность к умозаключениям.

**Задание 6.** Построить дерево целей стратегического развития муниципального образования методом декомпозиции

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

***Вопросы к экзамену***

1. Технология разработки стратегии
2. Содержание ПЭСТ-анализа. Направления исследования
3. Уровни стратегического планирования в Российской Федерации
4. Объекты и субъекты стратегического управления по уровням власти
5. Стратегия маркетинга в системе стратегического управления
6. Структурный анализ конкурентного окружения организации

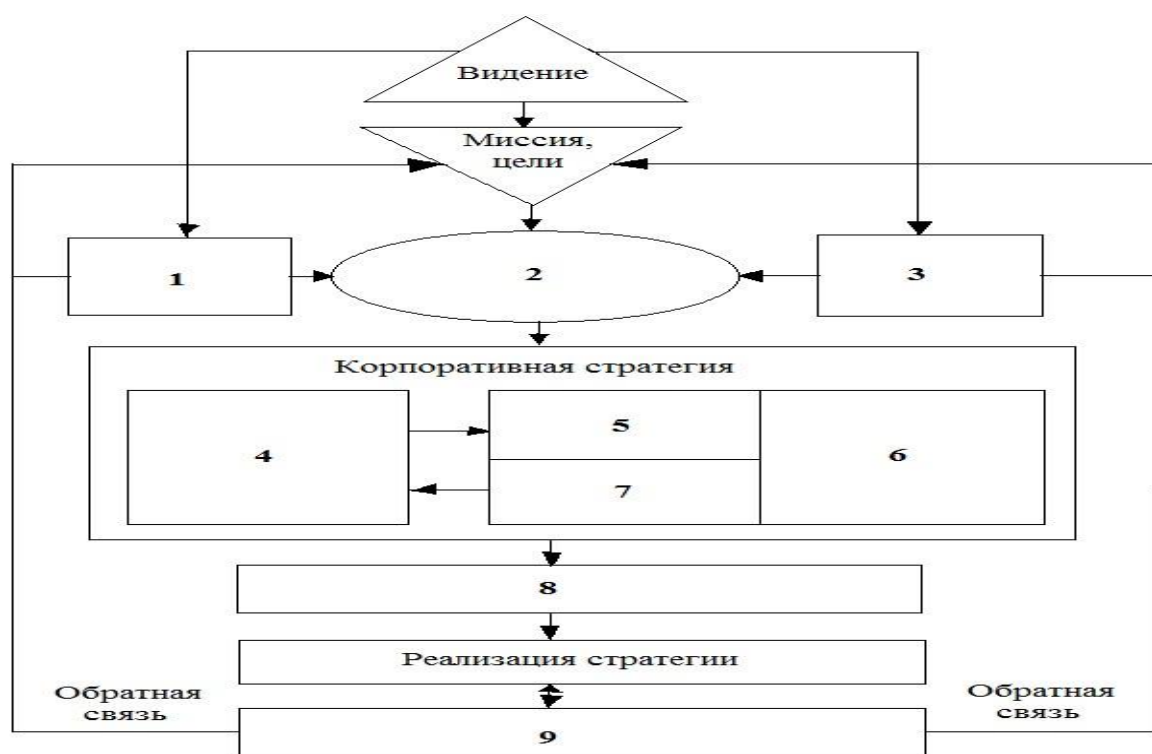
7. Общие конкурентные стратегии
8. Исторический и зарубежный опыт стратегического управления
9. Сущность, цели, принципы, механизмы стратегического планирования
10. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
11. Конкурентное преимущество
12. Методы управления конкурентным потенциалом организации
13. Виды конкурентной стратегии
14. Метод «дерева целей»
15. SWOT-анализ. Его сущность. Построение матрицы
16. Виды стратегии и их характеристика. Стратегическая пирамида.
17. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональные и операционные стратегии.
18. Факторы, влияющие на формирование стратегии.
19. Управление процессом формирования стратегии.
20. Матрица Бостонской консультативной группы
21. Содержание, положение, формирование, выбор миссии.
22. Стратегическое видение, формирование стратегического видения
23. Основные факторы микро- и макросреды
24. Эффективность стратегического управления, сущность, показатели

### ***Практические задания для экзамена***

**Задание 1.** Федеральный закон 172 «О государственном стратегическом планировании» (2014). Ознакомиться положениями Ст.11. Документы стратегического планирования. Назвать элементы системы государственного стратегического планирования в регионах-субъектах РФ и муниципальных образованиях.

**Задание 2.** Разработка модели стратегического управления. Заполните схему «Модель стратегического управления» (схема).

Варианты: а) стратегический анализ; б) диагностика внешней среды; в) диагностика внутренней среды; г) стратегический контроллинг; д) функциональные стратегии; е) стратегические приоритеты, ограничения, этапы; ж) стратегии бизнес-единиц; з) стратегии специализированных видов деятельности; и) стратегическая программа действий.



**Задание 3.** Ознакомится со стратегией социально-экономического развития Краснодарского края. Разработать задачи и мероприятия в разрезе экономических комплексов.

Экономический комплекс	Задачи в разрезе G3. "Человеческий капитал"	Мероприятия
1	2	3
Торгово-транспортно-логистический комплекс		
Агропромышленный комплекс		
Санаторно-курортный и туристско-рекреационный комплекс		
Комплекс отраслей промышленности		
Топливо-энергетический комплекс		
Комплекс строительства и ЖКХ		
Комплекс социальных и инновационных услуг		

**Задание 4.** Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические. При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

- а) решение собственников предприятия о смене руководства;
- б) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- в) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
- г) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;

д) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 п.п.

**Задание 5.** Определить круг субъектов, участвующих в разработке стратегии муниципального образования с определением функциональных обязанностей

**Задание 6.** Составить организационную структуру участников процесса стратегических разработок на муниципальном уровне

Таблица – Типология подходов к определению содержания управления социально-экономическим развитием

Подход	Субъекты воздействия (управления)	Результаты
Объективный (эволюционный)	Не рассматриваются	Определенные изменения, которые могут быть как положительными, так и отрицательными
Командно-административный	Государственные органы (отраслевые министерства и ведомства)	Удовлетворение потребностей отраслевых министерств и ведомств, плановая застройка территории
Хозяйственный (инфраструктурный)	Муниципальные органы	Развитие инфраструктуры, повышение эффективности хозяйственной деятельности и управления муниципальной собственностью
Комплексный	Различные субъекты (в первую очередь, государственные и муниципальные органы власти)	Достижение определенного уровня развития для удовлетворения потребностей населения и государства на данной территории
Качественный	Множественность субъектов/стейкхолдеров (государственные и муниципальные органы власти, население и предпринимательский сектор)	Улучшение благосостояния населения (более полное удовлетворение потребностей), вовлечение его в управление и сохранение среды обитания

**Компетенция ОПК-3. Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики.**

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Основные положения 172-ФЗ как базового документа разработки стратегических планов.

2. Перечень документационного и информационного сопровождения в разработке стратегии.
3. Методологическая основа разработки стратегических планов.
4. Индикаторы государственных программ.
5. Источники финансирования государственных программ.
6. Финансирование муниципальных проектов и программ.
7. Сущность и содержание основных разделов государственной программы.
8. Отличие программно-целевого подхода в стратегическом управлении от проектно-целевого подхода.
9. Перечень нормативно-правовых документов для разработки стратегии муниципального образования.
10. Сущность прогнозирования в государственном и муниципальном управлении.
11. Алгоритм оценки социально-экономического состояния объекта стратегического управления.
12. Понятие науки стратегическое управление. Цели и задачи
13. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
14. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии организации
15. Стратегия, этика и социальная ответственность
16. Критерии успешной стратегии
17. Три вида стратегий
18. Социальная стратегия
19. Стратегия организационных изменений
20. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления
21. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки.
22. Методы оценки работы организации
23. Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления
24. Основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления
25. Мониторинг реализации стратегии

### ***Практические задания для экзамена***

**Задание 1.** Разработать оценочную систему. Заполнить таблицу «управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу»

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть -компетенция -способности			



Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности			
Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

**Задание 2.** Разработать структуру индикаторов социально-экономического развития региона по количественным и качественным характеристикам. Заполнить таблицу

Индикатор	Количественные характеристики	Качественные характеристики
Занятость населения	?	Санитарно-бытовые условия рабочих мест
	Процент безработицы	?
Жилье и жилищные условия	Количество построенного жилья	?
	Количество населения, которое нуждается в улучшении жилищных условий	?
Образование	Количество дошкольных учреждений	?
	?	Степень обеспеченности населения образовательными учреждениями
Здравоохранение	?	Качество медицинского обслуживания
	Уровень заболеваемости	?
Транспорт	?	?
	?	?

**Задание 3.** В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды по отношению к объекту управления

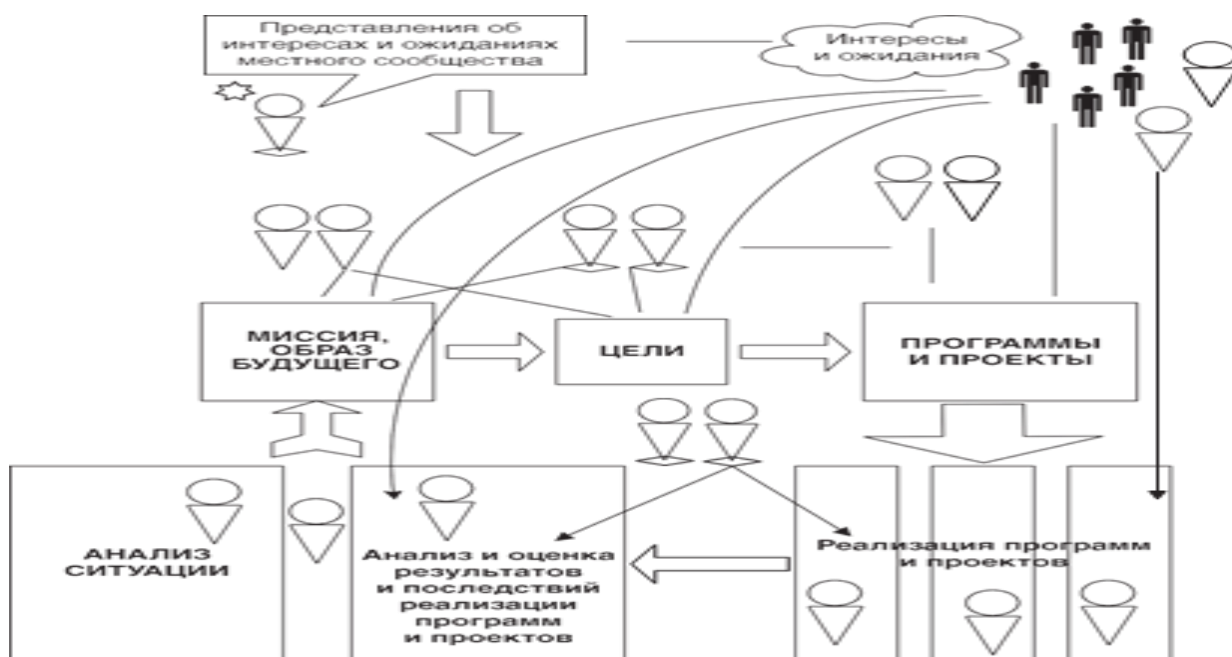
Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	

Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

**Задание 4.** Соедините область конкуренции с применимой к ней конкурентной стратегией.

Область конкуренции	Конкурентная стратегия
Глобальная	Стремление к ценовому лидерству
Локальная	Фокусирование на рыночных нишах
Национальная	Дифференциация по качеству и технологии.

**Задание 5.** Рассмотреть систему стратегического управления на муниципальном уровне



1. Определить ядро стратегического замысла
2. Представить перечень субъектов, участвующих в разработке и реализации стратегии муниципального развития
3. Перечислить инструменты реализации стратегии

**7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций**

Доклад.

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0

Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на бóльшую часть вопросов	1
	не ответил на бóльшую часть вопросов	0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и

использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены

фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Творческое задание.**

В ходе изучения дисциплины «Стратегическое управление» обучающиеся обязаны выполнить индивидуальное задание. Цель выполнения задания заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в разработке и реализации стратегий развития государственных, муниципальных и субъектов бизнес-структур.

Выполнение задания решает следующие задачи:

- помочь обучающимся осмыслить стратегическое управление как систему;
- рассмотреть содержание и особенности организации процесса стратегического управления, основные направления деятельности государственных органов в данной области
- сформировать у обучающихся знание процесса формирования и реализации государственной стратегической политики, разработки, принятия и осуществления государственных решений в области стратегического управления, механизмов ее реализации;
- вооружить обучающихся пониманием специфики государственного стратегического управления в России в сравнении с другими странами
- овладеть навыками формирования государственной политики на современном этапе и совершенствования системы государственного и муниципального управления;
- овладеть навыками формирования стратегий социально-экономического развития в Российской Федерации.

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

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования обучающегося, и выступить противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, сообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;

- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального творческого задания:

1. Обучающийся сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего диссертационного исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание обучающийся должен согласовывать с научным руководителем.

2. Обучающийся изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Обучающийся представляет результаты исследования (в виде презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их перед группой и оппонентом. Оппонент выдвигает противоположную точку зрения, а докладчик в споре с ним аргументирует свою.

#### **Критерии оценивания творческого задания:**

##### **Оценка «отлично» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

##### **Оценка «хорошо» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена хорошо.

##### **Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:**

- работа выполнялась с помощью преподавателя;
- материал подобран в достаточном количестве;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена удовлетворительно.

##### **Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:**

- работа не выполнена;
- материал в достаточном количестве не подобран;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы не проведена.

#### **Кейс-задание.**

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного

примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

**Критерии оценивания выполнения кейс-задания:**



**Отметка «отлично»:** работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

**Отметка «хорошо»:** работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

**Отметка «удовлетворительно»:** работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

**Отметка «неудовлетворительно»:** допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

### **Тестовое задание**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

#### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Экзамен**

#### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний

по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Стратегическое управление : учеб. пособие / Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2020. – 145 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=9545>

2. Беликова, И. П. Основы стратегического управления : учебное пособие / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 128 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109395.html>

3. Шохнех, А. В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / А. В. Шохнех. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Екатериновская, М. А. Стратегическое управление в государственном секторе : практикум / М. А. Екатериновская. — Москва : Прометей, 2020. — 174 с. — ISBN 978-5-907244-29-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125632.html>

2. Стратегическое управление предприятием: теория и практика / Е. В. Михалева, Н. Ю. Малова, Я. В. Калустян [и др.]. — Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020. — 428 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/114888.html>

3. Чекмарев, О. П. Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий : учебное пособие / О. П. Чекмарев, С. А. Оленичева. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. — 76 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/340112>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znaniyum.com	Универсальная	<a href="https://znaniyum.com/">https://znaniyum.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень интернет сайтов:

- Интернет портал Правительства России - <http://www.government.ru>
- Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/)
- Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации – [http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/)
- сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>
- сайт Центрального Банка России - <http://www.cbr.ru/>
- Официальный сайт администрации Краснодарского края <https://admkrain.krasnodar.ru>
- сайт Федеральной налоговой службы - <http://www.nalog.ru/>
- сайт Федерального казначейства - <http://www.roskazna.ru/>
- сайт ежегодного Общероссийского форума «Стратегическое планирование в регионах и городах России» - <https://forumstrategov.ru/>
- Официальный сайт Сообщества менеджеров – [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru).
- Терминология менеджмента. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).
- Официальный сайт Журнала «Эксперт». [www.expert.ru](http://www.expert.ru).
- Официальный сайт Журнала «Стратегия России» <http://sr.fondedin.ru/new/archive.php>
- Официальный сайт Журнала «Стратегический менеджмент» <https://grebennikon.ru/journal-36.html>
- Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>
- Официальный сайт Портал Президента РФ <http://www.kremlin.ru>
- Официальный сайт Информационно-издательского а «Статистика России» <http://www.infostat.ru>
- Официальный сайт «Росстата» <http://www.gks.ru>

- Интернет издание «Дни.ру» <http://www.dni.ru>
- Сервер органов государственной власти РФ <http://www.gov.ru/>

### **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Стратегическое управление: метод. указания к практическим и семинарским занятиям для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 88 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11441>

2. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 41 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11442>

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, Power-Point)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
---	--------	----------	---

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

Стратегическое управление	<p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2м²; учебная аудитория для проведения учебных занятий.</p> <p>Технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p>	<p>350044</p> <p>Краснодарский край</p> <p>г. Краснодар</p> <p>ул. им. Калинина, 13</p>
Стратегическое управление	<p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м²; учебная аудитория для проведения учебных занятий.</p> <p>Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office,</p> <p>Компьютеры в количестве не менее 20 штук, объединенных в локальную сеть с выходом в интернет, экраном, проектором и средствами видеоконференцсвязи (веб-камеры, микрофоны и колонки)</p>	<p>350044</p> <p>Краснодарский край</p> <p>г. Краснодар</p> <p>ул. им. Калинина, 13</p>
Стратегическое управление	<p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся.</p> <p>Технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе.</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p>	<p>350044</p> <p>Краснодарский край,</p> <p>г. Краснодар,</p> <p>ул. им. Калинина, 13</p>