



# **Стратегическое управление в городском хозяйстве**

Представление дисциплины



# Общие сведения по дисциплине

**Название дисциплины** Стратегическое управление в городском хозяйстве

## **Сфера профессионального использования**

Подготовка позволяет расширить и укрепить знания в различных сферах деятельности: производственной, финансовой, торговой, внешнеэкономической.

Подготовка обеспечивает рациональное управление экономикой, производством и социальным развитием предприятий всех организационно-правовых форм с учетом отраслевой специфики, техники, технологии, организации производства, эффективного природопользования, в органах государственного управления и местного самоуправления.

Объектами профессионального использования являются: предприятия отраслей народного хозяйства различных организационно-правовых форм, их структурные производственные и функциональные подразделения; объекты инфраструктуры предприятия; проектные организации; научно-исследовательские учреждения; образовательные учреждения; органы государственного управления и местного самоуправления.

# Краткое описание дисциплины

Стратегическое управление как современная концепция управления предприятиями позволяет взглянуть на организационные, технологические и производственные процессы в городском хозяйстве как на единое целое. Основу стратегического управления составляют положения системного анализа, которые позволяют объяснить конкурентные преимущества, выявить причины неудач, определить неиспользуемые резервы, рассчитать потери и нехватку бюджетных средств, обосновать стратегию развития на предстоящую и долгосрочную перспективу.

Дисциплина «Стратегическое управление в городском хозяйстве» введена в учебный план в соответствии с государственным образовательным стандартом (ГОС) и является обязательной дисциплиной специализации.

# Цели и задачи преподавания дисциплины

Цель курса - дать знания и основные навыки стратегического управления организациями, развить взгляды на управление организацией как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение организации в динамично изменяющейся среде, позволяющее при этом достичь своих целей.

Задачи:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии



# Место дисциплины среди смежных дисциплин

Данная дисциплина относится к циклу дисциплин специализации и занимает важное место в учебном плане подготовки экономистов-менеджеров в области городского хозяйства. Она базируется на таких общепрофессиональных дисциплинах учебного плана, как экономическая теория, экономика предприятия, экономика городского хозяйства, финансы и кредит, статистика, менеджмент, маркетинг, планирование на предприятиях городского хозяйства, инженерно-экономические основы градостроительства, организация городского хозяйства, а также является основой для изучения комплексного развития городов и городского хозяйства, анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятий и дисциплин специализаций.

# Начальные знания

Для начала изучения дисциплины необходимо наличие в учебном процессе инженерно-технологических дисциплин, таких как «Техника и технология отраслей городского хозяйства», «Материаловедение», «Основы проектирования и конструирования», «Техническая эксплуатация зданий» и др. Инженерно-технологические дисциплины позволяют более качественно познать техническую структуру отраслей городского хозяйства и, соответственно, их экономику.

# Итоговые знания, умения и навыки

По окончании изучения дисциплины студент должен обладать следующими критериями знаний: владеть теорией и современной методологической концепцией стратегического управления; понимать происходящие в городе процессы и явления; уметь прогнозировать изменения в отраслях города; владеть необходимыми профессиональными навыками для постановки целей, задач и их реализации; разрабатывать стратегию организации в городском хозяйстве (в сфере жилищного хозяйства, энергетики, водопроводно-канализационного хозяйства, дорожно-мостового и зеленого хозяйства, санитарной очистки и уборки территорий города, в области муниципального строительства и ремонтно-строительного производства, городского пассажирского транспорта, а также в сфере обслуживания населения города, включая бытовое обслуживание, туризм, гостиничное хозяйство и пр.); обосновывать проведение комплекса организационно-технологических мероприятий в ближайшей и отдаленной перспективе, необходимых для улучшения качества обслуживания горожан.

# Содержание лекционного курса

Предмет, задачи и содержание курса “Стратегическое управление”

ТЕМА 1. Стратегическое управление в системе менеджмента организации

ТЕМА 2. Принципы формирования экономической стратегии организации

ТЕМА 3. Разработка миссии и стратегических целей

ТЕМА 4. Стратегический анализ внешней среды организации

ТЕМА 5. Стратегический анализ внутренней среды организации

ТЕМА 6. Анализ конкурентных преимуществ

ТЕМА 7. Формирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

ТЕМА 8. Разработка стратегий функциональных подсистем

ТЕМА 9. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы

ТЕМА 10. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы

ТЕМА 11. Реализация стратегии

ТЕМА 12. Эффективность стратегического менеджмента в городском хозяйстве



# Предмет, задачи и содержание курса “Стратегическое управление”

Предмет, цель и задачи курса, его значение в подготовке специалистов. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами.

Принципы методологии стратегического управления.

Основные требования к стратегическому менеджеру.

# Тема 1. Стратегическое управление в системе менеджмента организации

Методология стратегического управления: сущность, основные признаки, предпосылки возникновения.

Дефиниции стратегического управления. Стратегическое управление как вид и сфера деятельности. Стратегическое управление как процесс. Стратегическое управление как область научных знаний. Основные стороны стратегического управления: функциональная, процессная, элементная. Стратегическое управление в социально-экономических системах.

Реализация принципов стратегического менеджмента.

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления.

Место стратегического менеджмента в типологии управления.

Модель стратегического менеджмента: ее достоинства, основные этапы.

Развитие стратегического управления на российских предприятиях.

## Тема 2. Принципы формирования экономической стратегии организации

Сущность понятия “стратегия предприятия”. Определение стратегии экономического управления, ее особенности.

Правила и приемы экономической стратегии. Направления деятельности фирмы в выработке стратегических решений.

Составляющие экономической стратегии фирмы, реализуемые во внешней сфере фирмы: товарная стратегия; стратегия ценообразования; стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов; стратегия поведения фирмы на рынках ценных бумаг; стратегия снижения транзакционных издержек; стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы. Составляющие экономической стратегии, реализуемые во внутренней сфере фирмы: стратегия снижения производственных издержек; стратегия инвестиционной деятельности фирмы; стратегия стимулирования персонала организации.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии хозяйствующего субъекта.

## Тема 3. Разработка миссии и стратегических целей

Понятие и значение миссии организации. направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. формулирование миссии.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.



# Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации

Ситуационный анализ. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

Выделение организации во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.

Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения. Аналитический инструментарий. PEST – анализ – инструмент стратегического анализа. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. угроза и возможности организации во внешней макросреде. SWOT – анализ.

Многофакторный системный анализ. Дальняя и ближняя внешние среды.

# Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации

Внутренние переменные как основа конкурентных преимуществ организации.

Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.

Стратегические ресурсы организации. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркетинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации SWOT – анализ. Источники силы и слабости организации на рынке.

Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу. Оценка эффективности инновационной и научно-технической политики организации.

Анализ производственного потенциала организации. производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Обеспечивающие процессы производства. Логистика. Система планирования и управления качеством. Организация рабочих мест. Стратегия и техническая политика предприятия.

# Тема 6. Анализ конкурентных преимуществ

Конкуренция в бизнесе. Конкурентоспособность предприятия. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, организации, фирмы: производство, экономика, менеджмент, финансы, маркетинг, инновации.

Конкурентное преимущество. Определение конкурентных преимуществ. Типичные источники получения конкурентных преимуществ.

Оперативное окружение (отраслевой анализ). Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру). Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. факторы изменений конкурентных сил в отрасли. текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование. Динамика движущих сил отрасли. Карты стратегических групп как инструмент стратегического анализа конкуренции в отрасли. стратегическая позиция организации в отрасли и ее оценка. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. оценка привлекательности отрасли. возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.



# Тема 7. Формирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

Стратегии вертикальной интеграции: (вертикальная интеграция «вверх/вперед», вертикальная интеграция «вниз/назад»). Условия эффективности стратегий интегрирования. Стратегии кооперирования (стратегии горизонтальной интеграции). Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Научно-техническая и промышленная кооперация: формы, методы, условия применимости.



# Тема 8. Разработка стратегий функциональных подсистем

Использование функционального подхода к разработке составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности.

Основные функциональные стратегии организации. Многообразие функциональных стратегий.

Предметное содержание производственной стратегии. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Связь производственной деятельности с другими основными видами деятельности организации: финансовой деятельностью, маркетингом, деятельностью службы персонала и т.д. Цели и критерии производственной стратегии. Дерево целей производственной стратегии. Основные позиции производственной стратегии.

Стратегия управления персоналом как подсистема стратегии организации.

Возрастание человеческого фактора в стратегической перспективе. Основные виды решений, принимаемые организацией в области стратегии управления персоналом.

Финансовая стратегия, ее особенности. Система целей.

Стратегия и техническая политика предприятия. Инновационная стратегия.

# Тема 9. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы

Маркетинг как инструмент формирования стратегии рынка фирмы.

Концепция стратегического маркетинга: понятие, принципы, задачи и функции. Основные инструменты стратегического маркетинга: прогнозирование, функционально-стоимостной анализ, стратегическая сегментация рынка.

Объекты стратегического маркетинга, их классификация.

Структура системы стратегического маркетинга, содержание ее компонентов.

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

Стратегические прогнозы рыночных возможностей организации.

# Тема 10. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы

Внешнеэкономическая деятельность как одна из сфер хозяйственной деятельности. Стратегические цели экспортера. Стратегические цели импортера.

Направления, формы, методы внешнеэкономической деятельности. Стратегия входа на зарубежные рынки.

Внешние факторы, оказывающие влияния на долгосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы.

Сущность международных экономических отношений. Формы международного развития.

Стратегия международного бизнеса. Содержание стратегического плана международной корпорации.

Факторы стратегического поля деятельности фирмы (факторы рынков страны).

Внешние и внутренние факторы фирмы.

Национальная внешнеэкономическая политика и ее составляющие - внешнеторговая политика, налоговая политика, валютная политика.



# Тема 11. Реализация стратегии

Выбор подходов к реализации стратегии. Проблемы реализации стратегии.

Условия успешной реализации стратегии.

Сущность реализации стратегии в узком и широком смысле.

Основные этапы цикла реализации: запуск корпоративной стратегии; основные стратегические изменения; завершение стратегии.

Отличия процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана. Реализация стратегии и оценка результатов.

Распределение ресурсов при реализации стратегии.



# Тема 12. Эффективность стратегического менеджмента в городском хозяйстве

Сущность стратегической эффективности. Стратегическая рефлексия как новое знание, способное повысить эффективность стратегического менеджмента в городском хозяйстве.

Роль контроля в реализации стратегии. Типы контрольных систем и их содержание. Уровни управления и системы контроля. Типы структур управления и контроля для основных функций деятельности организации. Использование систем контроля при различных стратегиях.

Стратегический и тактический контроллинг: цели и задачи. Функции стратегического контроллинга. Направления анализа в стратегическом контроллинге.

Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.

Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.

Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.

Система стратегического управления в городском хозяйстве.

# Контрольные мероприятия

## Текущий контроль

- Ответы в форуме
- Решение задач

## Итоговый контроль

- Тест
- Экзамен

# Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Рассмотрите роль и эволюционное развитие стратегического менеджмента.
2. Проведите анализ отрасли в стратегическом управлении.
3. Укажите уровни управления и стратегии контроля на предприятии ГХ.
4. Сформулируйте понятия, функции и принципы стратегического управления.
5. Охарактеризуйте этапы и инструменты стратегического анализа.
6. Объясните значение и роль кадрового обеспечения в муниципальных образованиях.
7. Охарактеризуйте процесс реформирования стратегии.
8. Дайте характеристику проведения STEP-анализа в стратегическом менеджменте.
9. Определите стадии выполнения стратегии на предприятии ГХ,
10. Дайте оценку конкурентной маркетинговой стратегии современной организации.
11. Рассмотрите стратегию принятия управленческих решений в современной организации.
12. Охарактеризуйте мотивацию как функцию управления муниципальным образованием.
13. Опишите критерии качества принимаемых решений в стратегическом управлении.
14. Охарактеризуйте систему планов организации. Показатели управленческих решений.
15. Определите роль и дайте оценку преимуществ предприятия ГХ.
16. Определите взаимозависимость миссии и цели организации.
17. Раскройте понятие бюджет и организационная сфера.
18. Объясните конкурентные преимущества предприятия ГХ.
19. Опишите элементы внутренней и внешней среды организации.
20. Оцените риски при принятии управленческих решений.
21. Охарактеризуйте методы стратегического планирования предприятия ГХ.
22. Раскройте суть постановки целей в стратегическом управлении.
23. Охарактеризуйте бизнес-план: стратегии и цели.
24. Объясните формулирование стратегии развития предприятия ГХ.
25. Назовите основные элементы стратегии развития организации.
26. Раскройте этапы разработки бизнес-плана современной организации.
27. Опишите процесс реализации стратегии и стратегический контроль на предприятии ГХ.
28. Определите место стратегии в системе менеджмента на современном предприятии.
29. Назовите этапы реинжиниринга в стратегии менеджмента.
30. Выявите особенности стратегического управления в муниципальном образовании.



# Примерный перечень вопросов к экзамену

31. Сформулируйте основные выводы и теоретические положения стратегического планирования.
32. Объясните суть портфельной матрицы в стратегическом менеджменте.
33. Укажите уровни управления и стратегии контроля на предприятии ГХ.
34. Выявите взаимосвязь стратегии и организационной структуры предприятия.
35. Объясните стратегию ценового лидерства в системе менеджмента организации.
36. Объясните значение и роль кадрового обеспечения в муниципальных образованиях.
37. Раскройте суть краткосрочных и долгосрочных плановых организаций и их взаимосвязь.
38. Объясните инновационную стратегию в системе менеджмента организации.
39. Определите стадии выполнения стратегии на предприятии ГХ.
40. Опишите влияния фактора развития современной организации.
41. Объясните стратегию лидерства в системе менеджмента организации.
42. Охарактеризуйте мотивацию как функцию управления муниципальным образованием.
43. Опишите изменение характера конкуренции и её влияние на стратегию фирмы.
44. Объясните стратегию НИОКР в системе менеджмента организации.
45. Определите роль и дайте оценку преимуществ предприятия ГХ.
46. Рассмотрите теоретические основы корпоративной стратегии.
47. Объясните конкурентную стратегию в системе менеджмента организации.
48. Объясните конкурентные преимущества предприятия ГХ.
49. Объясните суть стратегического контроля и реализации стратегии.
50. Раскройте суть стратегии производства в системе менеджмента организации.
51. Охарактеризуйте методы стратегического планирования предприятия ГХ.
52. Оцените систему мотивации в стратегическом менеджменте.
53. Объясните функциональную стратегию в системе менеджмента организации.
54. Объясните формирование стратегии развития предприятия ГХ.
55. Охарактеризуйте управленческие стили в системе стратегического менеджмента.
56. Объясните финансовую стратегию в системе менеджмента организации.
57. Опишите процесс реализации стратегии и стратегический контроль на предприятии ГХ.
58. Назовите основные элементы стратегии устойчивого развития.
59. Охарактеризуйте стратегические альтернативы: понятие и процесс выработки.
60. Выявите особенности стратегического управления в муниципальном образовании.



# Глоссарий

## ***Авторитарный стиль управления***

стиль деятельности руководителя, менеджера, в основе которого лежит абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение.

## ***Анализ***

важная функция управления, осуществляемая как на макроуровне (на уровне народного хозяйства данной страны или мирового хозяйства), так и на микроуровне (на уровне отдельного предприятия и его подразделений). Своевременное проведение квалифицированного анализа является обязательной предпосылкой выработки эффективных управленческих решений, непременным условием достижения успеха в данной сфере деятельности.

## ***Базисные схемы структур управления***

схемы, реализующие основные типы организационных отношений, к которым относятся линейные и функциональные связи между объектами и субъектами управления. Эти связи реализуются тремя основными схемами: «линия», «кольцо», «колесо», производные от них схемы: «звезда» и иерархическая схема. Основу линейной связи составляет целенаправленное воздействие со стороны руководителя, а

# Список литературы

## Основная литература и дополнительная литература

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М. Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ./ И. Ансофф. - М.: Прогресс, 1989.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питерком, 1996.
5. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М: ИНФРА-М, 2006.
6. Богомолов, В.А. и др. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование: Учебное пособие / В.А. Богомолов. - М.: Изд-во МГАП "Мир книги", 1994.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 1998.
8. Ермичёва Е.П. Стратегический менеджмент: Конспект лекций / М: Высшее образование, 2007.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004.
10. Коротков, Э.А. Концепция менеджмента / Э.А. Коротков. - М.: Изд-во "ДеКа", 1996.
11. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 1998.
12. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. - М.: Экономика, 1991.
13. Кинг, У., Клиланд, Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. - М.: Прогресс, 1982.
14. Клейнер, Г.Б., Тамбовцев, В.Я., Качалов, Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Я. Тамбовцев, Р.М. Качалов. - М.: Экономика, 1997.
15. Коллинз, Г., Блэй, Дж. Структурные методы разработки систем: от стратегического планирования до тестирования / Г. Коллинз, Дж. Блэй. - М.: Финансы и статистика, 1986.
16. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов / М.И. Круглов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998.
17. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшанов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
18. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Высшая школа, 2000.
19. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Р.З. Акбердина и др. - М.: ИНФРА - М, 1995.
20. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Прогресс, 1993.
21. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское согласие, 2007.