

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Волгоградский государственный университет»
Институт управления и региональной экономики
Кафедра государственного и муниципального управления

Тема 8. Реализация стратегии муниципального образования

*Дисциплина: Стратегическое
управление муниципальным
образованием*

Волгоград, 2019 г.

Вопросы:

- Основные стратегии развития организации и муниципального образования.
- Формирование стратегических альтернатив
- Реализация стратегии муниципального образования.
- Контроль реализации стратегии.

1. Основные стратегии развития организации и муниципального образования.

Система основных стратегий развития организации



Конкретные стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- **стратегия ликвидации** – осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- **стратегия «сбора урожая»** ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;
- **стратегия сокращения** – заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

Стратегии муниципального образования

- Для муниципального образования в целом характерны **стратегии РОСТА**, для обеспечения устойчивого социально-экономического развития конкретной территории и страны в целом.

По целевому назначению можно выделить следующие виды стратегий муниципального образования:

- Стратегия развития экономического потенциала МО;
- Стратегия развития человеческого потенциала МО;
- Стратегия развития транспортной системы МО;
- Стратегия развития ЖКХ МО;
- Стратегия развития сельского хозяйства МО;

Направление 1: Развитие человеческого потенциала

Стратегические программы

1. «Здоровье»
2. «Образование – основа развития, залог успеха»
3. «МО Алапаевское – Развитие культурного потенциала и сохранение культурного наследия в МО Алапаевское»
4. «Развитие туризма в МО Алапаевское»
- 5 «Территория спорта»
- 6 «Комфортная социальная среда»

Стратегические проекты

1. Строительство школы на 1275 мест в пгт. Верхняя Синячиха. Стоимость проекта 789,9 млн.руб.
2. Строительство клуба на 500 мест в пгт. Верхняя Синячиха. Стоимость проекта 211,9 млн.руб.
3. Строительство крытого ледового корта.
4. Создание туристско-спортивного кластера на территории пгт. В.Синячиха
5. Жизнь без границ

ПОКАЗАТЕЛИ

Наименование показателя	2017	2021	2025	2035
Средняя продолжительность жизни, (лет)	67	74,5	75	77,5
Доля населения, обеспеченного первичной и скорой мед.помощью, соответствующей стандартам доступности, (%)	70	80	85	100
Доля учащихся общеобразовательных организаций, обучающихся в одну смену, (%)	92,2	100	100	100
Удовлетворение спроса на услуги дополнительного образования для детей и молодежи в возрасте 5-18 лет, (%)	75,2	100	100	100
Увеличение численности туристов в МО Алапаевское, (тыс. чел)	138	150	160	200

2. Формирование стратегических альтернатив

- ✓ **Г. Минцберг**, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет **три основных образа действий при формулировке стратегии**, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства:
 - ✓ **предпринимательский,**
 - ✓ **адаптивный**
 - ✓ **плановый.**

1. Предпринимательский образ действий.

- В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется **подсознательно в голове** лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации.
- Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему.
- Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план.
- Личный и неформальный характер видения придает стратегии **гибкость и плодотворность.**

2. Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.

- Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации;
- Он характеризуется в большей мере **оперативным решением существующих проблем**, чем поиском новых возможностей.
- Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения.
- **Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов** при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства.

3. Плановый образ действий.

- **Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов.**
- В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем.
- **Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде.**
- Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

Из всего многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор **наиболее предпочтительного варианта**.

Сам процесс стратегического выбора проходит не только на рациональном уровне, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановке и т. п.

Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- Социальные, исторические, экономические, природные и другие особенности МО ;
- характер целей, которые ставит перед собой, МО;
- финансовые ресурсы и обязательства МО;
- состояние внешней среды;
- виды и степень рисков;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

- **Сформированные стратегии** оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей МО и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития МО.

При выборе необходимо придерживаться определенных критериев:

- 1) Соответствие возможностям и угрозам внешней среды.
- 2) Соответствие целям МО и совместимость с его миссией.
- 3) Достижение конкурентных преимуществ.
- 4) Выполнимость стратегии.
- 5) Непротиворечивость стратегии.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – **оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии.**

Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для МО может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

3. Реализация стратегии МО

- **Процесс реализации стратегии** представляет собой единство двух составляющих:
 - стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии,
 - и управления ими.

- В процессе реализации стратегии решающая роль принадлежит **высшему руководству (Администрации МО)**.
- Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

- **Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий.** На данном этапе решаются следующие основные задачи:
 - уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
 - доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников Администрации МО и населения МО с целью подготовки условий **для их вовлечения в процесс реализации стратегий.**

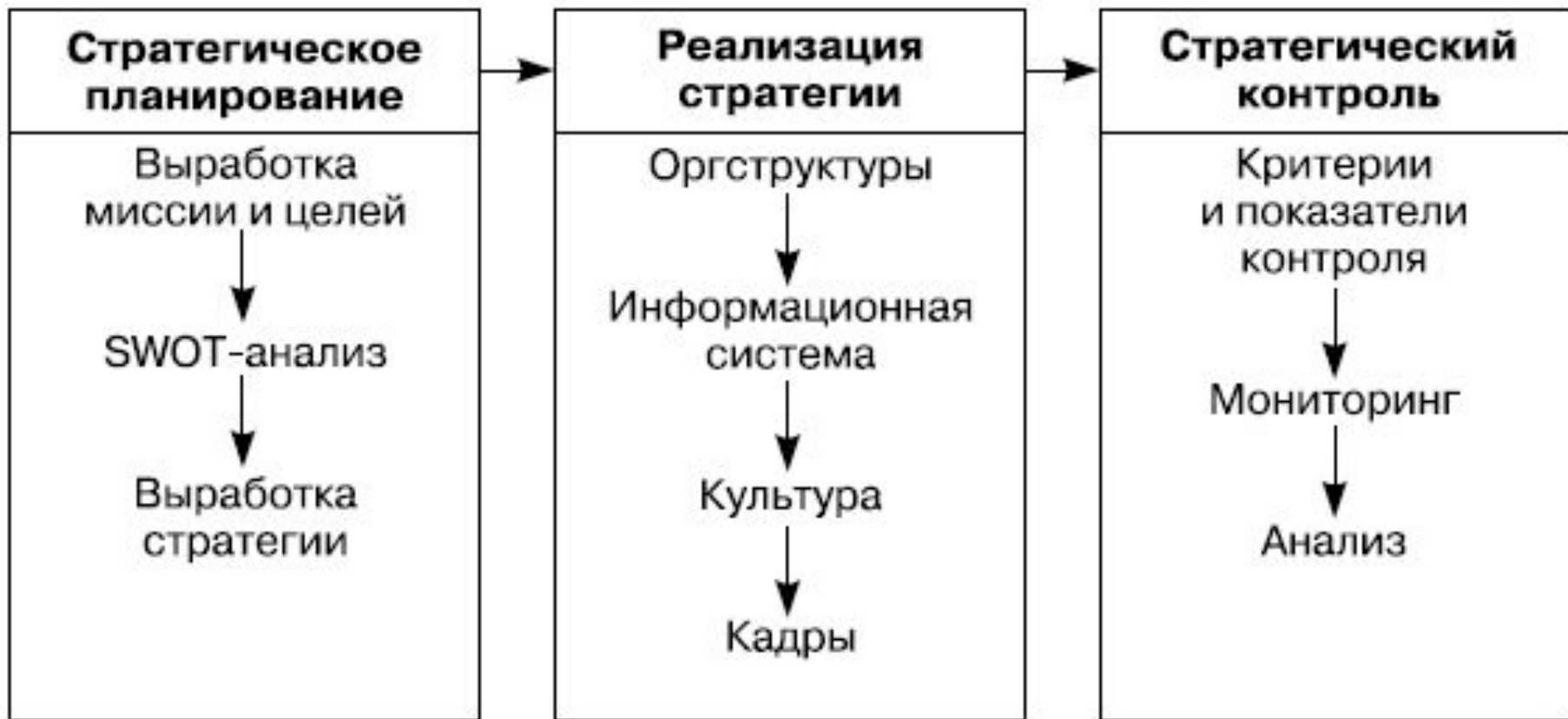
- **Второй этап — разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у МО ресурсов.**
 - На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов.
- **На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;**

- **Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений в МО, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.**
 - Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.
- **Пятый этап — корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.**

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

- **1. Установление приоритетности среди административных задач** с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать МО.
- **2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов** с целью ориентации деятельности МО на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п.
- **3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению МО.**

Представленные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание





- **ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА** - более узкое понятие, чем реализация стратегии, он включает в основном вопросы оперативного управления реализацией стратегии: формирование программ, графиков, ведение учета, контроля и т.д.
- **Реализация стратегических решений** предусматривает оценку хода внедрения общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии МО.
- **Реализация тактических решений** оценивает правильность отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность МО по фактическим значениям **конкретных показателей**, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями.
- Реализация стратегии включает **проведение стратегических изменений** в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.



МАРЕВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН

ПОКАЗАТЕЛИ

РОСТ ОТГРУЖЕННЫХ ТОВАРОВ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ПО ОБРАБАТЫВАЮЩИМ ПРОИЗВОДСТВАМ (100,0%)

ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ (100,2%)

РОСТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ (107,5%) И ПОСТУПЛЕНИЯ НДФЛ (104,7%)

ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА (100,2%)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАСЧЕТНОЙ ЛЕСОСЕКИ (44,0%)

ВВОД В ДЕЙСТВИЕ ЖИЛЫХ ДОМОВ (359,7%)

ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ (100,0%) И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ (100,0%)

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕМОГРАФИИ (родившиеся – 100,0%; умершие – 93,2%), МИГРАЦИОННЫЙ ПРИРОСТ (62 чел.)

МЕРОПРИЯТИЯ

Увеличение производства продукции

Оказание содействия инвесторам в предоставлении земельных участков под инвестиционные проекты, а также в осуществлении необходимых при этом действий по переводу земельных участков из одной категории в другую.

Работа комиссии по работе с недоимкой и легализации заработной платы, в том числе по вопросам снижения неформальной занятости.

Увеличение посевных площадей в КФХ Михайлова А.А. Рост объемов производства продукции в КФХ Михайлова А.А., КФХ Удальцова А.Б.; КФХ Бараусова А.Ю.; КФХ Владимировой О.А.; КФХ Елисейевой Н.П. Открытие новых КФХ.

Полное использование ежегодного объема заготовки арендаторами лесных участков. Заготовка древесины населением, теплоснабжающей организацией, ООО «Крестецкий ЛПК». Проведение аукциона для малого и среднего бизнеса.

Формирование и постановка на кадастровый учёт земельных участков, предназначенных для индивидуального жилищного строительства. Выделение земельных участков для ИЖС. Реализация муниципальных программ «Обеспечение жильём молодых семей Марёвского муниципального района в 2014-2017 годах» и «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы».

Расширение ассортимента реализуемых товаров с учётом покупательского спроса. Привлечение на территорию района федеральных торговых сетей. Организация торжественных мероприятий в объектах общественного питания Марёвского РАИПО.

Пропаганда здорового образа жизни, материнства и детства, семейных ценностей среди населения района. Диспансеризация населения. Медико-социальная поддержка жителей.

4. Контроль реализации стратегии

- **Заключительный этап стратегического управления — контроль хода реализации стратегии.** Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.
- **Контроль (фр. controle — проверка) —** составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению, предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

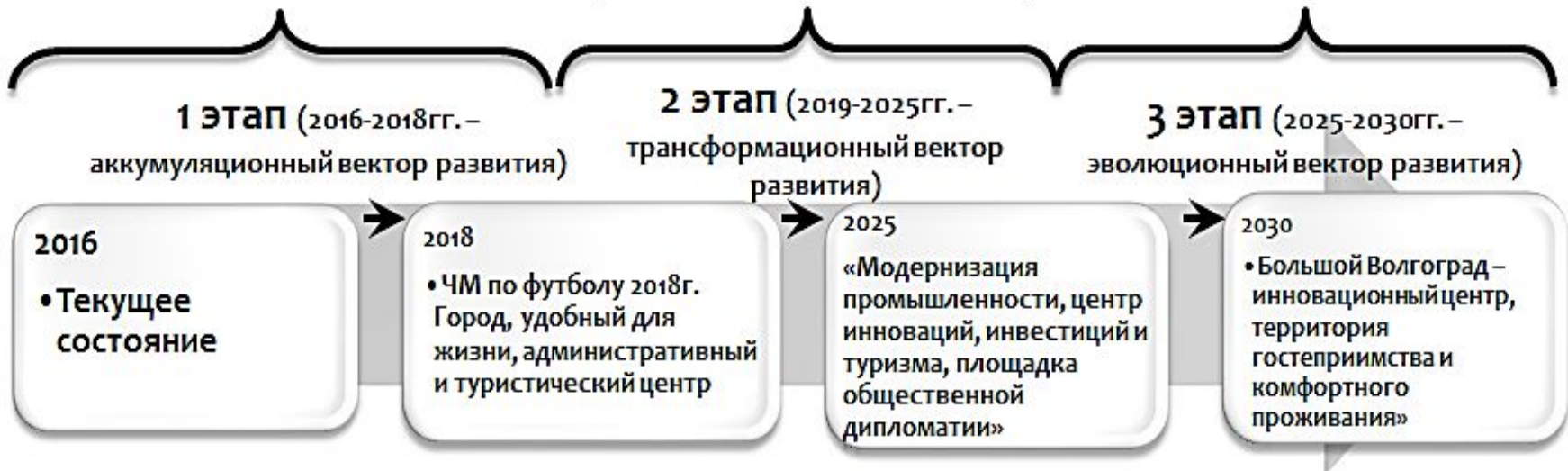
- **1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.**
- **2. Разработка стандартов или точного определения целей,** которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей.
- В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

- **3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.**
- **4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами.** На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.
- **5. Выработка корректирующих воздействий** в случае, если отклонения больше допустимых, т. е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

- ***Основными задачами*** мониторинга реализации **документов стратегического планирования** являются:
 - 1) сбор, систематизация и обобщение информации о ходе реализации стратегии муниципальных образований;
 - 2) оценка результативности и эффективности мероприятий по реализации стратегических программ и проектов, степени достижения запланированных целей социально-экономического развития МО;
 - 3) оценка соответствия плановых и фактических сроков, результатов реализации документов стратегического планирования и ресурсов, необходимых для их реализации;
 - 4) ежегодное проведение стратегического анализа, разработка предложений по корректировке стратегических документов муниципальных образований.

Основные этапы реализации стратегии Волгограда

Этапы развития Волгограда



Задание

- Выделить основные этапы реализации стратегии выбранных муниципальных образований