ОГЛАВЛЕНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 История возникновения стратегического планирования, основные понятия

1.2 Сущность и функция стратегического планирования

1.3 Структура стратегического планирования

1.4 Преимущества и недостатки стратегического планирования

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Сущность и виды стратегии

2.2 План-портфель

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

В данной курсовой работе мною рассмотрены теоретические аспекты развития стратегии предприятия (фирмы), а также представлена практическая часть.

В первой главе работы, дано определение такому понятию, как стратегическое планирование. Найдены ответы на вопрос, как следует формулировать стратегию. Представлено содержание, структура и особенности стратегического управления, а так же типы развития стратегий бизнеса. Отражены преимущества и недостатки стратегического планирования.

Во второй главе уделено внимание вопросу стратегии организации: сущности и видам стратегии.

Главная цель данной работы показать, что стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Проблеме стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме. Необходимость появления учебных пособий по планированию, было вызвано трансформацией централизованного планирования в систему государственного регулирования, что потребовало кардинального пересмотра всех элементов системы внутрифирменного планирования. Цель данных пособий – изучение средств, методов и технологий обоснования плановых решений на предприятии, приобретение навыков разработки стратегических, тактических и оперативно-календарных планов.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

# 

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 История возникновения стратегического планирования, основные понятия

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя».

В то время многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека американская промышленность великолепно обходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют *ориентиром,* а количественное содержание — *заданием.*

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется *продуктово - рыночной стратегией* или *стратегией бизнеса*.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют *организационной концепцией.*

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые *основными оперативными приемами.*

Стратегии имеют несколько отличительных черт.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Короче говоря, *стратегия* — понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

Термин *«стратегическое планирование»* был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи*,* организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действийпо формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления. [9,157]

## 1.2 Сущность и функция стратегического планирования

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

*Стратегическое планирование* представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1.1).

Решения

Цели

фирмы

Стратегия

Действия

(процедуры)

***Рис. 1.1. Логика стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 1.2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения. [8,221]

1*. Распределение ресурсов*. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

Функции стратегического планирования

Распределение

ресурсов

Организационные изменения

Координация

и регулирование

Адаптация

к внешней

среде

***Рис. 1.2. Функциональная структура стратегического планирования***

2. *Адаптация к внешней среде*. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. *Координация и регулирование*. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения*. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

• Первый элемент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

• Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

— Готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов и данной отрасли;

— Научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

• Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

• Четвертый — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методы стратегического планирования достаточно велик. Он включает: стратегические модели, основанные на методах исследования операций; матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ)

• Пятый элемент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

## 

## 1.3 Структура стратегического планирования

На рис. 1.3. представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

1 2 3 4

Цели

организации

Анализ и оценка внешней среды

Миссия

организации

Анализ и оценка внутренней структуры

5 6 7 8

Разработка и анализ стратегических альтернатив

Выбор

стратегии

Реализации

стратегии

Оценка

стратегии

***Рис. 1.3. Структура стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования включает:

• определение миссии предприятия, организации;

• формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

• оценку и анализ внешней среды;

• оценку и анализ внутренней структуры;

• разработку и анализ стратегических альтернатив;

• выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

• реализацию стратегии;

• оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 1.3, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений. [9,163]

Основные компоненты стратегического планирования:

1*. Определение миссии организации.* Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2*. Формулирование целей и задач.* Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей:

• количественные цели;

• качественные цели;

• стратегические цели;

• тактические цели и т.д.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3*. Анализ и оценка внешней и внутренней среды*. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

• получение ресурсов из внешней среды (вход);

• превращение ресурсов в продукт (преобразование);

• передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

• макроокружения;

• непосредственного окружения;

• внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

• кадровый потенциал;

• организация управления;

• финансы;

• маркетинг;

• организационная структура и т.п.

4*. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии***.** Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);

отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);

сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями). [7,346]

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

5. *Реализация стратегии*. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

• цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;

• необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

6. *Оценка и контроль стратегии***.** Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

• определение того, что и по каким показателям проверять;

• оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

• выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

• осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

## 1.4 Преимущества и недостатки стратегического планирования

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением. [10,185]

*Особенности стратегического планирования*:

*•* должно дополняться текущим;

*•* стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;

*•* годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);

*•* большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач.

*Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:*

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать — качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос — выживет или нет фирма в конкурентной борьбе.

2. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

3. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.

4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности, в которых принимаются решения о выпускаемой продукции; направления вложений средств; новые возможности осуществления бизнеса и т.п.

5. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств. [1,48]

# ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

# 

# 2.1 Сущность и виды стратегии

*Стратегия*представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными. [2,37]

Роль стратегии в стратегическом планировании - обеспечить четко сформулированную, ясную, желаемую, реалистичную и желаемую конкурентную позицию.

Стратегия должна быть *максимально ясной..* (Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственный графики). Вот пример плохой, нечеткой стратегии: для того чтобы увеличить долю на рынке для товара (X), дополнительные средства будут выделены на дизайн и рекламу. Хорошая стратегия той же организации должна показать более четкие направления деятельности. Доля на рынке товара (X) должна быть увеличена с 6 до 8 % в течение 12 месяцев посредством разработки привлекательной и функциональной упаковки; усиленной рекламой для привлечения 200 основных потребителей, изменения реконструкции товара для улучшения его внешнего вида без увеличения издержек.

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное – планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.

Часто фирма выбирает стратегию из двух и более возможных вариантов*.* Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40%, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу; увеличить численность торгового персонала; представить новую модель; понизить цены и продавать через большое число розничных магазинов; Эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для марке-тологов. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные модификации товара. Однако стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. Кроме того, удачная ценовая стратегия может привести к ценовой войне, которая очень плохо подействует на чистую прибыль. В отличие от этого стратегию, основанную на преимуществах размещения, трудно копировать в силу длительных сроков аренды и недоступности подходящих мест для конкурентов. Но она может быть негибкой и плохо адаптироваться к изменениям окружающей среды.

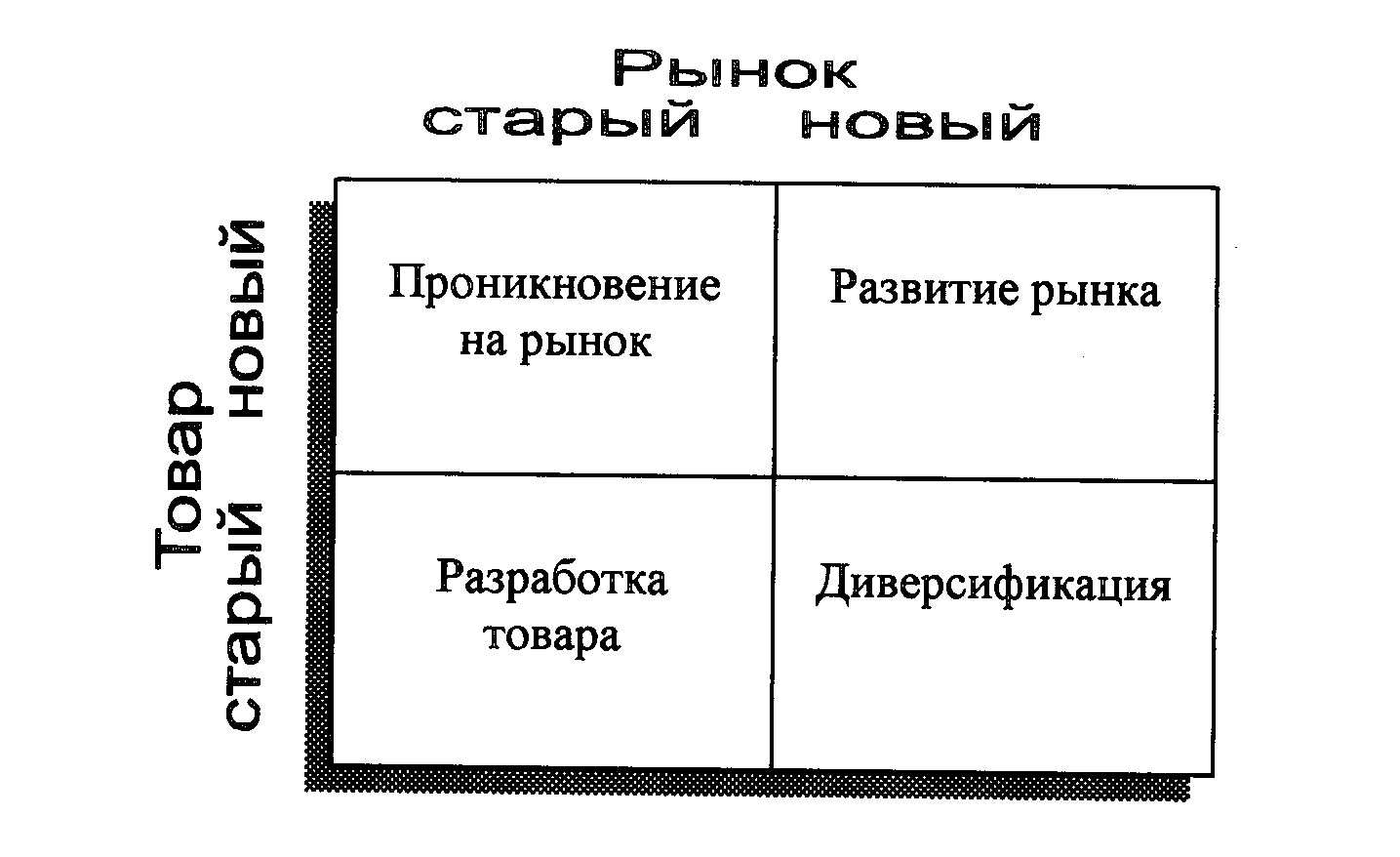
На уровне компании можно выделить следующие основные стратегии: 1. Поглощения. 2. Слияния. 3. Открытия филиала в стране или за рубежом. 4. Приобретение акций других компаний.

5. Налаживание деловых контактов в различных сферах деятельности с другими компаниями.

6. Вертикальная интеграция - приобретение смежных компаний (например, поставщиков, дилеров).

Из этих общих стратегий вытекают стратегии по отношению к конкретным рынкам сбыта и выбор альтернативных стратегий в этом случае осуществляется в соответствии с матрицей товарных рынков. [3,115]

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация (рис. 2.1.)



**Рис. 2.1. Матрица возможностей по товарам/рынкам**

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

*Стратегия проникновения на рынок* эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

*Стратегия развития рынка* эффективна, если: местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать существующую продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

*Стратегия разработки товара* эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

*Стратегия диверсификации* используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы. В основе выбора организацией одной из перечисленных выше стратегий лежит: соответствие стратегии нашей миссии, внутренние возможности организации и естественно окружающая среда. [4,197]

# 2.2 План-портфель

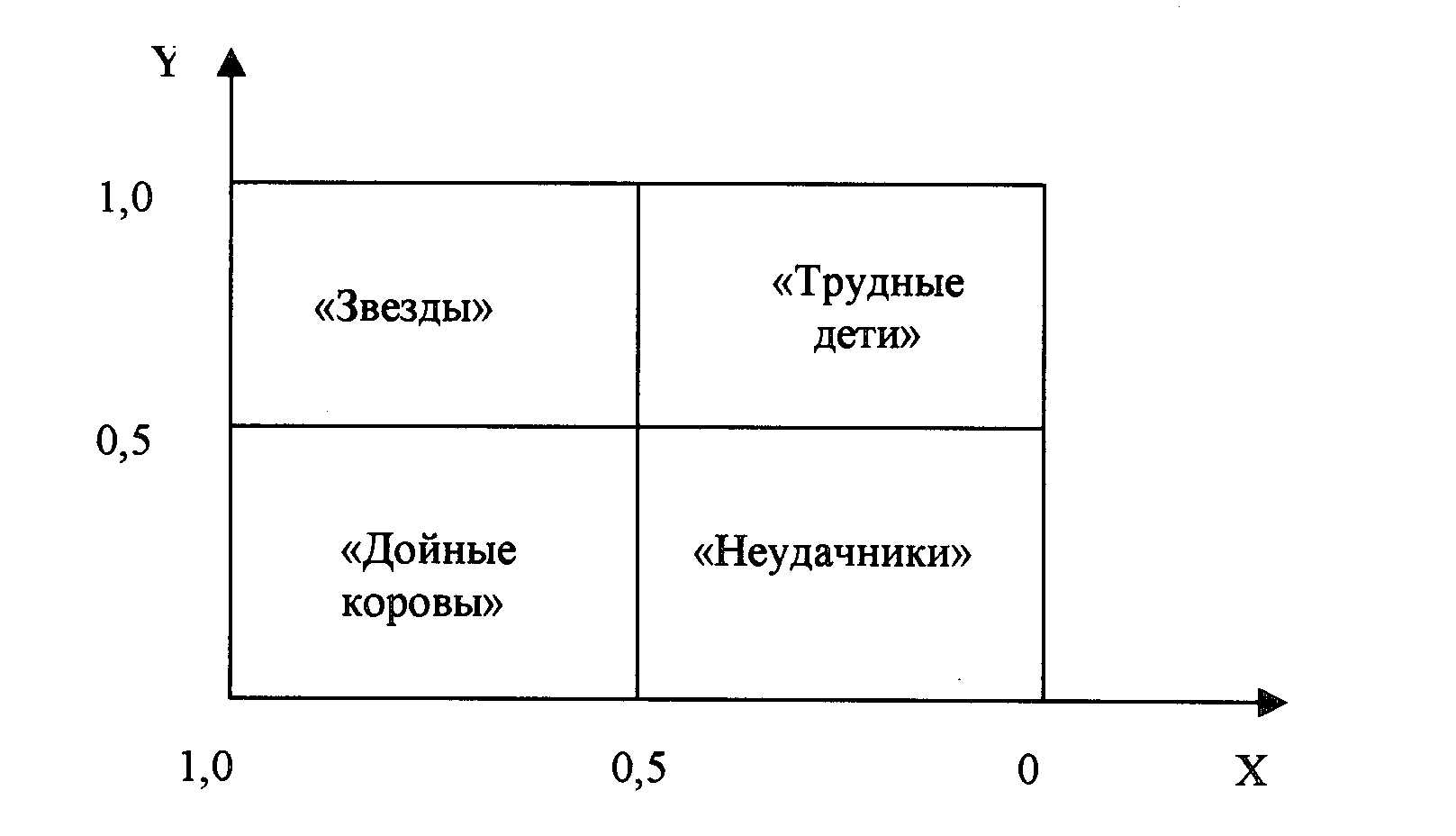
Хозяйственный портфель — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Анализ хозяйственного портфеля — инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности. Здесь, прежде всего, следует идентифицировать стратегические хозяйственные единицы (СХЕ) организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. Что из себя должна представлять СХЕ: отдельную компанию, отделение компании, продуктовую линию или отдельный продукт? СХЕ должна удовлетворять следующим трем критериям:

1) обслуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;

2) иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов;

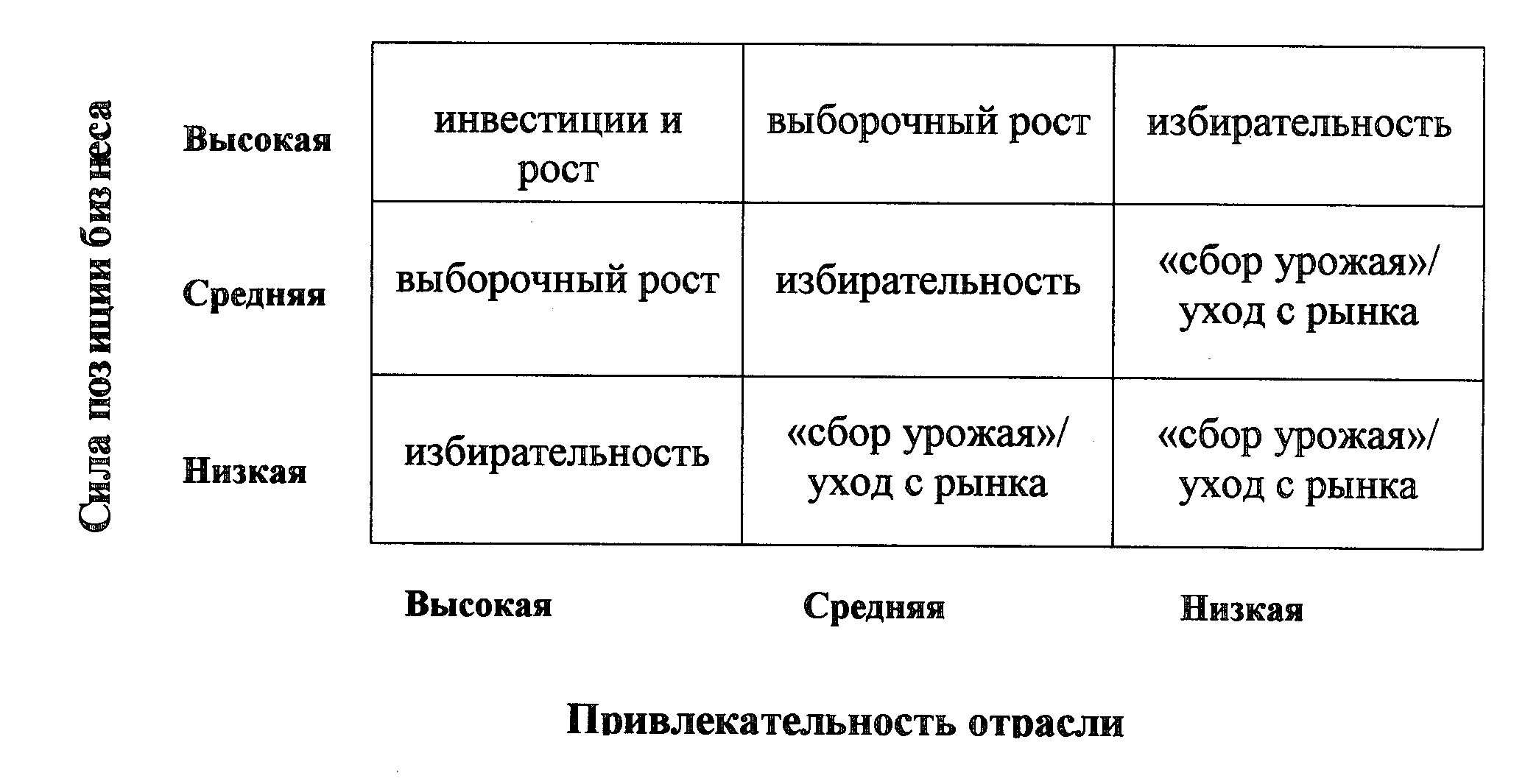
3) руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Далее с целью выработки стратегий развития организации оценивается степень привлекательности различных СХЕ. Обычно такая оценка осуществляется по двум параметрам: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в данной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный, метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультативной группы — БКГ); второй — решетки планирования СХЕ (матрица корпорации «General Electric» или Мак-Кинзи). Матрица «скорость роста рынка — рыночная доля» предназначена для классификации СХЕ организации с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СХЕ на рынке (ось X), и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность (ось У) (рис. 2.2.). Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если СХЕ характеризуются высокими значениями обоих параметров, то они называются «звездами», их следует поддерживать и укреплять. Если СХЕ характеризуются высоким значением параметра Х и низким — У, то они называются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств организации, поскольку не требуется вкладывать средства в развитие рынка, но за ними нет будущего. При низком значении параметра Х и высоком — У СХЕ называются «трудными детьми», их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда как параметр X, так и параметр У имеют низкие значения, то СХЕ называются «неудачниками», от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения.



***Рис. 2.2. Матрица Бостонской консультационной группы***

С помощью данной матрицы руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта. Решетка планирования СХЕ (рис. 2.3.) используется при оценке привлекательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось Х характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось У — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров. [11,421]



***Рис. 2.3. Решетка планирования СХЕ***

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Несмотря на всю привлекательность подобных подходов, они обладают и рядом недостатков. Они достаточно трудоемки и дорогостоящи, ряд показателей с их помощью трудно измерить, концентрируют внимание на текущих СХЕ и дают мало информации о планировании новых СХЕ, основываются преимущественно на экспертных оценках, прежде всего сотрудников данной организации.

# ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

***Для разработки стратегического плана*** рассмотрим *службу капитального строительства* (далее именуемая СКСР) Кунгурского ЛПУ МГ – филиала ООО «Пермтрансгаз».

Служба капитального строительства и ремонта является функциональной структурной единицей ЛПУ МГ.

Предметом деятельности СКСР является выполнение заданий предприятия по капитальному строительству, ремонту, техперевооружению и реконструкции в границах ЛПУ МГ.

В своей деятельности СКСР руководствуется действующим законодательством по капстроительству, правилами о договорах подряда на капстроительство, поставки ТМЦ другими нормативными актами в области строительства.

##### *Основные задачи*

Основными задачами СКСР являются:

* Обеспечение постоянного контроля за капитальным строительством и капитальным ремонтом, строительством хозспособом, выполнением работ по техперевооружению и реконструкции объектов промышленного назначения, жилья и соцкультбыта.
* Обеспечение эффективности проектных решений на основе широкого применения прогрессивных технологий, оборудования, материалов и конструкций.
* Повышение эффективности капитальных вложений, а также сокращений продолжительности сроков строительства и капремонта.
* Обеспечение технического надзора за ходом капитального строительства и капитального ремонта, реконструкцией, техперевооружением, комплектацией оборудованием материальными ресурсами, а также заключением договоров подряда и открытием финансирования по своим объектам.
* Обеспечение нормального функционирования объектов ЛПУ МГ.

Функции

Служба КСР наряду с функциями, предусмотренными правилами о договорах подряда на капитальное строительство, а также Правилами финансирования и кредитования строительства Гражданского кодекса РФ, осуществляет следующие функции:

В области планирования и финансирования:

-разрабатывает и согласовывает с подрядными организациями перспективный и годовые планы строительства;

-формирует планы проектно-изыскательных работ под перспективные объекты строительства;

-совместно со службами формирует план капитального ремонта зданий и сооружений, заказывает сметы в ПКО (проектно-конструкторский отдел) на основании дефектных ведомостей;

-организует проведение в установленном порядке экспертизы в объемах, требуемых законодательством РФ, утверждения проектно-сметной документации по всем объектам ЛПУ МГ

-определяет и согласовывает с генподрядчиком договорные цены на строительство объектов в соответствии с действующими нормативными документами;

-участвует в оформлении договоров подряда на строительство, кап. ремонт и выполнение проектно-изыскательских работ;

-ведет оперативный и статистический учет по всем видам деятельности в установленные сроки и несет ответственность за ее достоверность;

-проверяет цены и предъявленные к оплате документы подрядных организаций, проектных институтов, заводов поставщиков;

-учитывает и контролирует расходование лимита по соответствующей структуре капитальных вложений;

-разрабатывает в установленном порядке объектные титула, план капстроительства;

-осуществляет постоянный контроль за техническим состоянием зданий и сооружений ЛПУ МГ;

-доводит до подразделений ЛПУ годовые планы по капстроительству и капремонту и контролирует их выполнение;

-совместно с производственными отделами предприятия и службами ЛПУ, разрабатывает сводный план капстроительства, реконструкции, техперевооружения, капремонта;

-оформляет отвод земельного участка;

-готовит проекты приказов на создание рабочих и государственных комиссий для приемки законченных строительством зданий и сооружений.

-обеспечивает своевременное представление вышестоящим организациям, функциональным подразделениям предприятия сведений по установленным формам отчетности.

В области комплектации оборудованием и материально-технического обеспечения:

-разрабатывает и контролирует совместно с ОКС (отдел капитального строительства, УМТСиК (управление материально-технического снабжения и комплектации) и подрядными организациями графики поставки оборудования и материалов для обеспечения выполнения производственной программы;

-ведет учет оборудования и материалов, предназначенных для капстроительства и реконструкции на предприятии в целом, представляет руководству и в установленном порядке вышестоящей организации материалы о наличии оборудования и материалов;

-разрабатывает и своевременно представляет в установленном порядке заявки на оборудование (включая нестандартное), материалы в снабженческо-сбытовые организации на основании проектно-сметной документации, заявок от служб ЛПУ МГ, утвержденных руководством предприятия;

-поставляемое оборудование должно соответствовать ГОСТ, ОСТ и техническим требованиям, заложенным в проектной документации;

-совместно с УМТСиК производит проверку качества поступаемых материалов и оборудования;

-размещает заявки на сборный железобетон, контролирует их реализацию;

-предъявляет претензии к заводам-изготовителям или поставщикам, в случае некомплектности и дефектов оборудования, по качеству материалов, а также несвоевременной их поставки и недопоставки;

-в области приемки в эксплуатацию законченных строительством объектов готовит приложение к акту приемочной комиссии, перечень установленного оборудования;

-составляет расшифровку установленного оборудования;

-планирует и осуществляет работы группы с максимальным использованием средств вычислительной техники;

-организует совместно с бухгалтерией предприятия инвентарный учет наличия и движения находящегося на предприятии оборудования;

-участвует в приемке поступающего на предприятие оборудования;

-оформляет акты передачи оборудования другим организациям в установленном порядке;

В области обеспечения проектно-сметной документации:

-собирает исходные данные для разработки проектно-сметной документации;

-готовит задание на проектирование, участвует в заключении договора на ПИР по объектам;

-работает совместно с институтами по выбору площадок и трасс под проектируемые объекты;

-готовит ПДС для передачи подрядчику;

-контролирует наличие положительных экспертиз всей ПДС на объекты предприятия.

В области производства строительно-монтажных работ:

-определяет подрядные организации по объектам, заключает договора подряда;

-следит за полнотой и качеством исполнительной документации, актами на скрытые работы предъявляемые подрядчиками;

-участвует в приемке объектов рабочей и государственной приемочной комиссией;

-готовит приказы о назначении ответственных лиц по технадзору за производством строительно-монтажных работ в подразделениях предприятия;

-участвует в работе селекторных совещаний по строительству;

-оказывает содействие в обеспечении подразделений предприятия циркулярными письмами, приказами в части капитального строительства, капремонта, поступающих от вышестоящих органов;

-принимает участие в формировании планов по строительным организациям предприятия;

-готовит ежемесячные конъюнктурные обзоры по состоянию строительства в подразделениях предприятия;

-представляет руководству ЛПУ МГ и вышестоящей организации исчерпывающую информацию по состоянию строительства, комплектации оборудованием, материалами;

-обеспечивает соблюдение установленного порядка ведения делопроизводства, подготовки, оформления и хранения документов;

-принимает от подрядчиков при сдаче объектов в эксплуатацию исполнительную и проектную документацию, акты индивидуального и комплексного испытания оборудования, акты на скрытые виды работы, и другую необходимую при сдаче в эксплуатацию объектов документацию;

-своевременно передает подрядчику ПСД, извещает об изменениях в проектах по объектам;

-оказывает содействие подрядчикам в выделении автотранспорта и строймеханизмов;

-готовит графики поставки оборудования и материалов, предусмотренных договором.

Производственные здания и сооружения должны находиться под систематическим наблюдением инженерно-технических работников, ответственных за сохранность этих объектов. На СКСР же возлагаются обязанности по наблюдению за эксплуатацией этих зданий и сооружений.

Система планово-предупредительного ремонта производственных зданий и сооружений представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий по надзору, уходу и всем видам ремонта, осуществляемых в соответствующем плановом порядке.

**Проведение ремонтных работ.**

Ремонт производственных зданий и сооружений представляет собой комплекс технических мероприятий, направленных на поддержание или восстановление первоначальных эксплуатационных качеств как здания и сооружения в целом, так и их отдельных конструкций.

По производственным зданиям и сооружениям всех отраслей ремонтные работы подразделяются на два вида:

1. Текущий;
2. Капитальный.

Существующая в отдельных отраслях для некоторых сооружений другая, более дробная классификация ремонтов (подъемный ремонт, средний ремонт и т.д.) должна относиться к тому или иному виду ремонта по единой классификации по следующему признаку: при периодичности ремонта до 1 года – к текущему; при периодичности ремонта более 1 года – к капитальному.

К текущему ремонту производственных зданий и сооружений относятся работы по систематическому и своевременному предохранению зданий и сооружений и инженерного оборудования от преждевременного износа путем проведения профилактических мероприятий и устранения мелких повреждений и неисправностей. Текущий ремонт производственных зданий и сооружений осуществляется за счет эксплуатационных расходов предприятия.

К капитальному ремонту производственных зданий и сооружений относятся такие работы, в процессе которых производится смена изношенных конструкций и деталей производственных зданий и сооружений или замена их на более прочные и экономичные, улучшающие эксплуатационные возможности ремонтируемых объектов, за исключением полной смены или замены основных конструкций, срок службы которых в зданиях и сооружениях является наибольшим (каменные и бетонные фундаменты зданий и сооружений, все виды стен зданий, все виды каркасов стен, трубы подземных сетей, опоры мостов и др.).

Подготовка к ремонту.

**Рассмотрим конкретный объект Кунгурского ЛПУ МГ, подлежащий капитальному ремонту: ПЭБ КС-4 (производственно-эксплуатационный блок компрессорного цеха № 4)**

Очередные технические осмотры зданий проводится два раза в год – весной и осенью. Весенний осмотр проводится после таяния снега. Этот осмотр должен иметь своей целью освидетельствование состояния здания и сооружения после таяния снега или зимних дождей. При весеннем осмотре выявляются объемы работ по капитальному ремонту для включения их в план следующего года.

Осенний осмотр проводится с целью проверки подготовки зданий и сооружений к зиме.

Также ежемесячно проводятся внеплановые осмотры зданий и сооружений.

Разработке плана по капитальному и текущему ремонту предшествует технико-экономический анализ основных фондов, проведение ремонтных работ в предшествующем году, а также исследование рынка, поиск новых подрядчиков и их сопоставление с существующими, выбор. В ходе анализа выявляются неотложные ремонтные работы, подлежащие дополнительному включению в план ремонтов текущего года и работы, которые могут быть выполнены в будущем.

Результаты всех видов осмотров оформляются актами, в которых отмечаются обнаруженные дефекты (**Акты весеннего, осеннего осмотров**).

Объем ремонтных работ в физическом и стоимостном выражении планируется, и учитываются раздельно для капитального и текущего ремонта.

Основанием для определения физического объема ремонтных работ является **дефектная ведомость**. Она составляется раздельно на текущий и капитальный ремонт.

После весеннего осмотра составляется дефектная ведомость, в которой описываются все ремонтные работы, указываются их объем и потребность в материалах и приспособлениях на каждый объект ремонта.

**После того, как провели весенний осмотр в 2002 году и составили акт весеннего осмотра на ПЭБ КС-4, составляется дефектная ведомость, в которой указываются обнаруженные дефекты (рассмотрим дефекты по кровле).**

Стоимость каждого объекта определяется **проектно-сметной документацией**.

Выполнение проектно-сметной документации на ремонтные работы может быть возложено руководством на ПКО (проектно-конструкторский отдел) при ООО «Пермтрансгаз», либо на проектные институты.

Проектно-сметная документация согласовывается с подразделениями-заказчиками, при выполнении работ подрядным способом – с подрядными организациями, утверждается руководством ООО «Пермтрансгаз». Затем направляется для работы в ЛПУ МГ.

Проектно-сметная документация на объекты, включаемые в план капитального ремонта, должна быть подготовлена не позднее 1 октября года, предшествующего планируемому.

Стоимость ремонтных работ может быть уточнена путем оформления дополнительной сметы, либо путем составления новой сметы на весь объем работ на основе уточнения данных, в пределах выделенных источников финансирования. Уточнение смет допускается, как правило, один раз.

***После дефектной ведомости составили смету на ПЭБ КС-4 и занесли данный объект в план капитального ремонта на 2003 год.***

**В план капитального ремонта включаются** только те объекты, которые обеспечены проектно-сметной документацией.

Объектом капремонта считается каждое капитально ремонтируемое здание, сооружение, оборудование (или группа оборудования), на которые составляется отдельная проектно-сметная документация.

Годовые планы ремонтов составляются на основании данных технических осмотров зданий и сооружений, отдельных конструкций и видов инженерного оборудования, а также на основании проектно-сметной документации.

Планирование ремонтов должно обеспечить возможность круглосуточного производства работ с целью создания равномерной загрузки ремонтно-строительных организаций и сокращения сроков устранения дефектов.

Проекты планов на капитальный ремонт основных фондов собираются централизовано в ОКСе (отдел капитального строительства) ООО «Пермтрансгаз». В них указываются: инвентарный номер ремонтируемого объекта, наименование объекта, сметная стоимость ремонта, проект плана на год, в том числе по исполнителям.

Проекты плана должны быть согласованы с отделами ООО «Пермтрансгаз».

**Годовые лимиты** капитального ремонта основных фондов после формирования плана в ОАО «Газпром» на основании программы-заявки от подразделений-заказчиков доводятся ОКСом ООО «Пермтрансгаз» до структурных подразделений с точным планом по каждому капитально ремонтируемому объекту.

ревышение плановых лимитов без согласования с руководством ООО «Пермтрансгаз» не допускается.

***На рынке предоставления услуг ищем подрядчиков, занимающихся данным видом рассматриваемых работ (в данном случае мягкой кровлей), выбираем наиболее зарекомендовавшего себя на рынке и заключаем с ним договор на выполнение подрядных ремонтно-строительных работ.***

**Договоры подряда** на ремонт основного, технологического оборудования, оборотных ремонтных средств (в том числе агрегаты, узлы к агрегатам и др.) заключают отделы ООО «Пермтрансгаз».

***Весной 2003 года проводим снова весенний осмотр, также составляем акт весеннего осмотра и, согласно плана капитального ремонта на 2003 год, подрядчик начинает выполнение работ.***

***По ходу выполнения работ подрядчиком составляется и сдается ежемесячно Справка о стоимости выполненных работ и затрат и Акт приемки выполненных ремонтно-строительных работ.***

***После того, как все работы по капитальному ремонту на данном объекте выполнены, составляется уточненная смета. Эта смета должна быть составлена за 2 недели до окончания работ.***

***После окончания работ проводится осенний осмотр и составляется акт осеннего осмотра, в котором указано, что дефектов в разделе «Кровля» не обнаружено.***

**Отчет о выполнении плана по капитальному ремонту** основных фондов ежемесячно с приложением расшифровки ремонтируемых объектов Кунгурского ЛПУ МГ предоставляют в ОКС ООО «Пермтрансгаз».

Приемка в эксплуатацию объектов, законченных ремонтом.

Основные средства производственного назначения после окончания работ по капитальному ремонту принимаются комиссией, назначенной начальником Кунгурского ЛПУ МГ.

Комиссия составляет **акт приемки-сдачи** **отремонтированного объекта**, в котором указываются объемы выполненных работ, результаты проверок качества работ, сроки выполнения работ, соответствие объемов утвержденной смете. Акт приема-передачи составляется по установленной форме ОС-3.

Скрытые работы сдаются заказчику поэтапно. По окончании ремонта и предварительной проверке качества ремонта руководитель ремонтных работ предъявляет сооружение или агрегат к сдаче.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мною были рассмотрены теоретические вопросы, связанные со стратегическим планированием. Проведена оценка необходимости введения на предприятии стратегического планирования.

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия — сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это — непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево.

2. Стратегия — это инструмент, который может серьезно помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, а также при сбоях в обеспечении правопорядка, в работе системы здравоохранения и городского коммунального хозяйства.

Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений. Но надо сознавать, что он никоим образом не дополняет естественное поведение людей, работающих в организациях, и относятся они к нему, как правило, без всякого энтузиазма.

3. Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

В отличие от предшествовавшего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является значительно более сложным процессом, влияющим на организацию. Во многих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения в ее деятельности.

В то же время практика показывает, что на неритмично работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему стратегического планирования.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адиев Р.В. Стратегическое планирование на предприятии. Деньги и кредит №7, 2001г.

2. Рекомендации по разработке стратегических планов: НЭГ,2000. №27–29

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001г.

4. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы», Москва «Финансы и статистика», 2000 год.

5. Ансофф Игорь Стратегическое управление: пер. с английского Е.Л. Леонтьева, 1989г.

6. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М.: Финстат, 2001г.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. «Менеджмент» – М.: Гардарика, 2000г.

8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – М: Юнити, 2001г.

9. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций, 2000г.

10. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч 1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000г.

11. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – М.2000г.