# Министерство общего среднего профессионального образования

Ижевский государственный технический университет

Филиал в г.Чайковском

## Курсовая работа

по предмету «Стратегический менеджмент»

тема «Планирование и контроль в рамках стратегического планирования»

Выполнил:

студент гр. Моз(97)-1

Гимранова Ж.М.

Проверил:

ст.преподаватель

Першина С.В.

г.Чайковский 2000 г.

**Содержание:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………... |  | стр. |
| 1. Сущность планирования………………………………………………   1.1. Сущность стратегического планирования………………………… |  | стр. |
| 1. Функции и выгоды стратегического планирования………………… |  | стр. |
| 2.1. Планирование и успех организаций……………………………….. |  | стр. |
| 3. Цели организации……………………………………………………... |  | стр. |
| 3.1. Миссия организации……………………….………………………... |  | стр. |
| 3.2. Ценности и цели высшего руководства……………………………. |  | стр. |
| 3.3. Характеристики целей……….……………………………………… |  | стр. |
| 4. Оценка и анализ внешней среды...…………………………………… |  | стр. |
| 1. Управленческое обследование внутренних   сильных и слабых сторон организации…………………………………. |  | стр. |
| 6. Изучение стратегических альтернатив………………………………. |  | стр. |
| 6.1. Стратегические альтернативы……………………………………… |  | стр. |
| 6.2. Выбор стратегии…………………………………………………….. |  | стр. |
| 6.3. Планирование международной деятельности……………………... |  | стр. |
| 1. Сущность стратегии………………….……………………………….   8. Разработка стратегического плана (на примере службы  капитального строительства Чайковского ЛПУ МГ – филиала  ООО «Пермтрансгаз»)……………………………………………………. |  | стр.  стр. |
| Заключение………………………………………………………………... |  | стр. |
| Список использованной литературы……………………………………. |  | стр. |

### Введение

### Стратегическое планирование – относительно молодой вид деятельности фирм. Его предтечей стало долгосрочное планирование, которое бизнес стал применять в 50-х годах. Уже долгосрочное планирование оказалось большим шагом вперед, оно дало возможность фирме расширить горизонт своего взгляда на будущее, связать текущую деятельность с более масштабными задачами. В конце 60-х годов на смену долгосрочному планированию приходит стратегическое планирование. В стратегическом планировании по сравнению с долгосрочным пространство деятельности фирмы становится более объемным, оно включает в себя как основные элементы внутренней среды экономической организации, так и внешние аспекты: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов и т.д. Кроме того, долгосрочные цели фирмы в стратегическом планировании перестают быть простым отражением условий текущей деятельности, а оказываются результатом анализа изменений во внешней и внутренней среде фирмы.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Во многом оно приобрело новое содержание, обогатилось за счет синтеза с гуманизированным подходом. Сегодня, наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход. Не являясь универсальным способом достижения успеха в бизнесе, оно в то же время создает основу для успешной деятельности фирмы.

В процессе развития стратегического планирования создано большое число методов и моделей стратегического анализа, формальных способов решения задач. Пик популярности формального стратегического планирования пришелся на конец 70-х – начало 80-х годов, когда оно воспринималось как панацея, средство решения любых проблем фирмы.

Стратегическое планирование состоит из ряда взаимосвязанных этапов. Сначала проводится исследование внешней и внутренней среды организации, потом определяются основные ориентиры фирмы, на следующей ступени, в рамках стратегического анализа, фирма сравнивает результаты первого и второго этапов, определяет возможные варианты стратегий, затем выбирает один из вариантов и формулирует собственную стратегию, на последнем этапе фирма подготавливает окончательный стратегический план, исходя из ранее проведенных разработок, предложений нижестоящих уровней.

### Сущность планирования

***Планирование*** – это задача в плане показать то, чего нужно достичь, какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

Планирование определяет перспективу развития и будущее состояние системы производства как объекта, так и субъекта управления, вместе взятое. Являясь активным управленческим процессом оказания воздействия на систему, оно усиливает темпы развития производства, способствует вскрытию дополнительных резервов, материальных источников, требует применения передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм. Для того, чтобы снизить риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации, руководство принимает обоснованные и систематизированные перспективные плановые решения. Планирование на ближнюю перспективу помогает создать единство общей цели внутри организации.

В широком смысле слова ***планирование*** – это деятельность по выработке и принятию управленческого решения.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

* компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления;
* квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;
* наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техники.

Планирование предполагает:

1. Обосн6ованный набор целей.
2. Определение политики.
3. Разработку мер и мероприятий (образа действий).
4. Методы достижения целей.
5. Обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

***Планирование*** – это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование включает в себя определение:

1. конечных и промежуточных целей;
2. задач, решение которых необходимо для достижения целей;
3. средств и способов их решения;
4. требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:

* стратегическое;
* среднесрочное;
* тактическое или текущее (бюджетное).

#### *Стратегическое планирование*

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

***Целью*** стратегического планирования является комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в перспективе. На этой основе определяются показатели развития организации на плановый период.

Цели долгосрочных планов реализуются через программы; годовые планы; планы прибылей. Программы закрепляются за подразделениями организации.

Функции и выгоды

стратегического планирования

Динамичный спрос стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организация в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

***Стратегическое планирование*** представляет собой набор действий и решений, предпринятые руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся:

1. Распределение ресурсов.
2. Адаптация к внешней среде.
3. Внутренняя координация.
4. Организационное стратегическое предвидение.
5. ***Распределение ресурсов.***

(данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт).

1. ***Адаптация к внешней среде.***

(адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям).

1. ***Внутренняя координация.***

(она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности).

***4. Осознание организационных стратегий.***

(эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях).

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования.

**Процесс стратегического планирования.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Миссия  Организации | 🡺 | Цели  Организации | 🡺 | Оценка и анализ внешней среды |
| 🡹 |  |  |  | 🡻 |
| Оценка  стратегии |  | | | Управленческое  обследование сильных и слабых сторон |
| 🡹 |  | | | 🡻 |
| Реализации стратегии | 🡸 | Выбор стратегии | 🡸 | Анализ  стратегических  альтернатив |

***Планирование и успех организаций.***

Некоторые организации, как индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле (Влияние «что» и «как» на деятельность организаций обобщено в табл.1.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Определенная  стратегия | | Неопределенная  стратегия |
| Эффективные  Действия | Определенная стратегия и эффективные действия привели к успеху в прошлом и обеспечат успех в будущем | Неопределенная стратегия, но эффективные действия привели к успеху в прошлом, но успех в будущем вызывает сомнения. |
| Неэффективные  Действия | Определенная стратегия, но неэффективные действия иногда срабатывали в прошлом, но в будущем ожидается усиление конкуренции. | Неопределенная стратегия и неэффективные действия привели к неудаче в прошлом, и такой же результат ожидается в будущем. |

*Табл.1. Воздействие стратегии («что») и действий («как») на успех компании.*

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

***Формулирование стратегического плана*** представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (рис.1).

**Формулирование миссии и целей.**

|  |
| --- |
| Выбор  миссии  1 |

|  |
| --- |
| Формулирование целей  Долгосрочные Среднесрочные Краткосрочные  2 3 4 |

|  |
| --- |
| Разработка обеспечивающих планов  (указания по принятию решений и действий)  Политика Стратегии Процедуры Правила Бюджеты  5 6 7 8 9  (Цифры указывают приблизительный порядок этого процесса) |

*Рис.1. Формулирование миссии и целей*

Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде; могут существовать тысячи письменных документов, относящихся к планированию. Однако освещение специфики планирования и его многочисленных вариантов выходит за рамки данной работы.

Сосредоточим внимание на ключевых компонентах организационного планирования: целях, руководствах для принятия решения и практических действий, охватывающих стратегии, политику фирмы, процедуры, правила и бюджеты, а также основные этапы процесса планирования. Ключевые компоненты будут рассмотрены детально, начиная с целей и миссии организации.

**Цели организации**

Первым, и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

***Миссия организации***

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

***Значение миссии***

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудником организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора лучшей альтернативы.

Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий; т.е., какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем.

***Выбор миссии***

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса:

1. «Кто наши клиенты?»
2. «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?»

Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

***Миссия некоммерческих организаций***

Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели. Хорошие примеры могут дать учреждения федерального правительства. Предполагается, что министерство торговли должно способствовать торговле. Но, в дополнение к удовлетворению потребностей американского предпринимательства, министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса, президента и американской общественности.

***Миссия малых организаций***

Предыдущие примеры относятся к крупным организациям, но небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии.

***Ценности и цели высшего руководства***

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации.

**Ценностные ориентации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Категории  ценностей | Типы предпочитаемых организациями целей |
| Теоретические | * Истина * Знания * Рациональное мышление | * Долгосрочные исследования и разработки |
| Экономические | * Практичность * Полезность * Накопление богатства | * Рост * Прибыльность * Результаты |
| Политические | * Власть * Признание | * Общий объем капитала, продаж, количество работников |
| Социальные | * Хорошие человеческие отношения * Привязанность * Отсутствие конфликта | * Социальная ответственность относительно прибыльности * Косвенная конкуренция * Благоприятная атмосфера в организации |
| Эстетические | * Художественная гармония * Состав * Форма и симметрия | * Дизайн изделия * Качество * Привлекательность, даже с ущербом для прибыли |
| Религиозные | * Согласие со вселенной | * Этика * Моральные проблемы |

***Характеристики целей***

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируются высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

***Конкретные и измеримые цели***

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Это становится важным при выполнении контрольных функций.

***Ориентация целей во времени***

***Конкретный горизонт прогнозирования*** представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определить не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки.

Долгосрочная цель, - имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше – для передовых в техническом отношении фирм.

Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

***Достижимые цели***

Цель должна быть ***достижимой***, - чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

Взаимно поддерживающие цели. Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть ***взаимно поддерживающими*** – т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определить цели. В табл.2. представлен перечень целей. Хотя данный в таблице перечень предназначен для предпринимательской деятельности, некоммерческим организациям также нужны цели в своих областях, за исключением прибыльности. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

**Оценка и анализ внешней среды**

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

***Анализ внешней среды***  представляет собой процесс, посредством которого разработки стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут предотвратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на 3 конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рис.2).

**Факторы внешней среды**

|  |
| --- |
| Экономические  Организация  Технологические ⇧⇩ Конкурентные  ⬁⬂ ⬃⬀  ⬃⬀ ⬁⬂  Международные ⇩⇧ ⇩⇧ Социальные  Рыночные Политические |

*Рис.2. Факторы внешней среды*

**Экономические факторы**

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться.

**Политические факторы**

Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организации.

**Рыночные факторы**

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное на успехи и провалы организации.

**Технологические факторы**

Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи.

**Международные факторы**

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

**Факторы конкуренции**

Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. В анализе конкурентов присутствует четыре диагностических элемента:

1. Анализ будущих целей конкурента;
2. Оценка текущей стратегии конкурента;
3. Отбор предпосылок в отношении конкурентов в отрасли, в которой функционируют данные компании;
4. Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Для более тщательного исследования руководством этих элементов, нужно ответить на четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли клиент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

**Факторы социального поведения**

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и права общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам, относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров в защиту интересов потребителей.

***Перечень внешних опасностей и возможностей***

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию. В табл.3. приведен образец такого перечня.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Взвешивание факт. а | Воздействие факт. 6 |
| Экономические | + 1х + 20 | = +20 |
| Политические | + 2х – 10 | = -20 |
| Рыночные | + 1х – 20 | = -20 |
| Технологические | + 4х + 30 | = +120 |
| Конкурентные | + 1х – 20 | = -20 |
| Международные | + 3х – 30 | = -90 |
| Социальные | + 4х + 10 | = +10 |

*Табл.3. Перечень внешних опасностей и возможностей для организаций*

а Взвешивание от + 5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к –5 (очень отрицательный вес)

6 Воздействие: + 50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

**Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации**

***Управленческое обследование*** представляет собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

***Маркетинг***

При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность.
2. Разнообразие и качество ассортимента изделий.
3. Рыночная демографическая статистика.
4. Рыночные исследования и разработки.
5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
7. Прибыли.

***Финансы / Бухгалтерский учет***

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии фирмы (кратко описаны в табл.4). Но в целом, преимущества финансового контроля, сил и возможностей организации перевешивают недостатки и затруднения.

|  |  |
| --- | --- |
| «За» | «Против» |
| * Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем * Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение * Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми * Цифры часто оказываются более определенными, чем слова | * Из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее * Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией * Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной * Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое |

*Табл.4. «За» и «против анализа финансовой деятельности*

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

***Операции***

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. Некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями:

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ мы имеем к материалам?
3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты? И т.д.

***Человеческие ресурсы***

Истоки большинства проблем в организации могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации. В табл.5. рассматриваются ряд проблем, связанных с человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются сегодня организации.

|  |
| --- |
| 1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, и что от них по требуется в будущем? 2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства? 3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения? 4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей? 5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников? 6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему? 7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала? 8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении? |

*Табл.5. Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами.*

Путем тщательного рассмотрения каждого из этих вопросов руководство может выявить потенциальные слабые зоны и предпринять соответствующие корректирующие меры.

***Культура и образ корпорации***

Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как оказывается имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж). Атмосфера или климат в организации называются культурой организации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

**Изучение стратегических альтернатив**

После того, как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

***Стратегические альтернативы***

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии. Давайте рассмотрим каждую из этих альтернатив, причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и ту точку, в которой конкретная стратегия, скорее всего, окажется успешной. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

***Ограниченный рост***

Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

***Рост***

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Рост может быть внутренним и внешним. *Внутренний рост* может произойти путем расширения ассортимента товаров. *Внешний рост* может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста. Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций.

***Сокращение***

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. **Ликвидация.**
2. **Отсечение лишнего.**
3. **Сокращение и переориентация.**

К стратегия сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

***Сочетание***

Стратегия сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

***Выбор стратегии***

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. **Риск.** Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.
2. **Знание прошлых стратегий.** Часто сознательно или бессознательно руководство находится прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.
3. **Реакция на владельца.** Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.
4. **Фактор времени**. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным. Этот раздел стратегического планирования вместе с исследованием «соответствия» между стратегическим планом и структурой организации, а также всесторонняя оценка стратегического плана обсуждаются в следующей главе.

***Планирование международной деятельности***

Когда организации осуществляют бизнес на международных рынках, функция планирования приобретает дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии фирмы. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии размещения там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции фирмы. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизованной продукции и сосредоточение на ее маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие «глобальным» конкурентам. Наличные доходы из одной части света могут быть использованы для субсидирования проникновения на другие рынки. Могут предприниматься поиски возможностей участи в совместных предприятиях, чтобы получить доступ к «ноу-хау» и новым технологиям, которые позже можно использовать на предприятиях, являющихся полной собственностью одной стороны.

Планирование международной деятельности представляет собой значительно более всеобъемлющий процесс, чем простой анализ конкретной, хотя и сложной проблемы.

***Сущность 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.

***Для разработки стратегического плана*** рассмотрим *службу капитального строительства* (далее именуемая СКСР) Чайковского 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 конъюктурные 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 Чайковского 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 1998 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 1999 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.

Превышение 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 1999 года проводим снова весенний осмотр, также составляем акт весеннего осмотра и, согласно плана капитального ремонта на 1999 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 Чайковского 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 Чайковского 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**

Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций.

Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.

Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации – ее миссии и конкретных целей, обеспечивающих ее выполнение.

Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т.е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживающимися.

Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить движение целей организации.

Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

**Список используемой литературы**

1. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы», Москва «Финансы и статистика», 1997 год.
2. Вершигора Е.Е. «Менеджмент», Курс лекций, Москва, 1998 год.
3. Герчикова И.Н. «Менеджмент», Москва, 1997 год.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», Москва,

1992 год.