УТВЕРЖДАЮ

Владелец

Мороз Геннадий

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ООО «Компания ВБА»

«20» января 2016г.

РЕГЛАМЕНТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ООО «Компания ВБА»

СОДЕРЖАНИЕ:

1. [Общие положения](#tyjcwt)
2. [Цель регламента](#1t3h5sf)
3. [Этапы планирования и управления](#4d34og8)
4. [Краткое описание этапов](#2s8eyo1)

[Этап 1. Корректировка основной целей и замыслов компании](#17dp8vu)

[Этап 2. Сбор и анализ данных о деятельности компании и рынке](#3rdcrjn)

[Этап 3. Формирование замыслов стратегических планов](#26in1rg)

[Этап 4. Разработка стратегического плана](#lnxbz9)

[Этап 5. Написание программ](#35nkun2)

[Этап 6. Координация и контроль выполнения программ](#1ksv4uv)

1. [Функции подразделений и постов](#44sinio)

[Владелец](#2jxsxqh)

[Исполнительный совет](#41mghml)

[Представитель офиса владельца](#4i7ojhp)

[Ответственный за программу](#2xcytpi)

[Держатель задачи](#1ci93xb)

[Руководитель подразделения:](#3whwml4)

1. [Заключительные положения](#2bn6wsx)
2. [Допуски](#qsh70q)
3. [Приложения](#1pxezwc)

[Приложение №1. Еженедельный отчет о программах](#49x2ik5)

[Приложение №2. Пример плана](#147n2zr)

Приложение №3. Пример программы

[Приложение](#23ckvvd) №4. Проект

[Приложение №5. Доклад об исполнении](#ihv636)

1. [ГЛОССАРИЙ](#1hmsyys)

**1. Общие положения**

Трудности на пути развития компании, осознание того, что движение к целям стало медленным и не таким эффективным, способствовали внедрению в компании стратегического управления. Впредь в компании для преодоления сложившейся ситуации будет разрабатываться стратегический план.

Стратегический план — документ по политике компании, описывающий ее планы, направленные на реализацию замыслов и устранение ситуаций, препятствующих достижению целей. Стратегический план может охватывать период от полугода и дольше. Стратегический план содержит описание того, что должно быть достигнуто компанией или что должно быть устранено, и обязательно содержит описание способа, которым это должно быть достигнуто. Стратегический план позволяет вывести компанию на новый уровень и устранить значительное препятствие на пути развития компании.

Стратегический план является общим документом для всей компании и зачастую предполагает слаженную работу нескольких подразделений компании. Для того, чтобы детализировать работу и разделить между областями или подразделениями, ответственные за эти области сотрудники пишут стратегические программы, которые состоят из конкретных задач. У каждой задачи есть срок и ответственный за выполнение. Выполнение этих задач должно привести к завершению программы, а потом и к завершению всего стратегического плана и устранению ситуации в компании, препятствующей достижению целей. В Приложении №1 есть пример программы.

Если какая-то задача программы слишком объемная и требует детализации, разделения на ряд более мелких задач, то по такой задаче должен быть описан отдельно проект, как ряд последовательных задач, которые нужно сделать для выполнения одной задачи программы. В Приложении №2 есть пример проекта.

# 2. Цель регламента

Настоящий регламент описывает действия сотрудников компании касающиеся разработки и реализации стратегических планов.

Цель этого регламента — обеспечить эффективное применение инструментов стратегического планирования.

Настоящий регламент описывает действия руководителей компании, касающиеся разработки и реализации стратегических планов.

Ответственным за осуществление стратегического планирования является ГД УК

Ответственным за контроль выполнения положений регламента является РО1.

Эффективность работы системы планирования и управления определяется достигнутыми целями компании.

# 3. Этапы планирования и управления

Стратегическое планирование проводится не реже 2-х раз в год в 6 этапов. В нашей компании стратегическое планирование проводится в периоды:

* 1-10 Октября
* 1- 10 Февраля

## 4. Краткое описание этапов

В компании проходят шесть этапов стратегического планирования:

1. Обновление формулировок целей и замыслов компании - за этот этап отвечает владелец компании.
2. Обнаружение ситуации и настоящего “почему” - за этот этап отвечает владелец компании.
3. Формирование замысла плана - за этот этап отвечает владелец и высшие руководители.
4. Составление стратегического плана - за этот этап отвечает высший руководитель.
5. Составление программ - за этот этап отвечают сотрудники, ответственные за программы.
6. Контроль исполнения программ - за этот этап отвечает высший руководитель.

В процессе деятельности компании Владелец и Рекомендательный совет УК осуществляют непрерывный контроль исполнения стратегического плана по срокам и по существу.

## Этап 1. Корректировка основной целей и замыслов компании

Основная цель и замыслы компании рассматриваются и корректируются не реже одного раза в год. Это осуществляет Владелец во время проведения стратегического планирования, перед тем, как разрабатывается стратегический план. Уточненная формулировка должна быть опубликована в документе по оргполитике и Рекомендательный совет УК должен добиться известности этой откорректированной формулировки среди сотрудников компании.

## Этап 2. Сбор и анализ данных о деятельности компании и рынке

На этом этапе Рекомендательный совет УК разрабатывает идеальную картину всей компании, определяет, в чем заключается самое большое отклонение от идеальной картины и собирает данные, чтобы обнаружить причину существования этого отклонения — настоящее “почему”. Для этого Рекомендательный совет УК запрашивает необходимые данные у Рекомендательного совета ПК. Данные могут запрашиваться в несколько этапов.

Задачей Рекомендательного совета ПК является своевременный сбор данных из надежных источников по всем запросам Рекомендательного совета УК и предоставление этих данных для анализа.

Рекомендательный совет УК обеспечивает сбор полной и достоверной информации по направлениям:

1. Внешние факторы: положение дел на рынке, имеющиеся ресурсы, конкурентная среда, экономическая ситуация.
2. Внутренние факторы: скорость роста компании, состояние сотрудников, активы компании, имеющиеся возможности для производства.

Данный этап является основой для эффективного стратегического планирования. Главным критерием отбора информации является её полезность для проведения оценки, насколько успешно компания реализует свои замыслы или оценки препятствий на пути к основной цели.

Для сбора информации Председатель Рекомендательного совета УК формирует перечень необходимой информации и передает руководителям предоставляющих компании. В этом перечне должны быть ясно указаны вопросы, для ответа на которые должна быть собрана исчерпывающая и точная информация.

Примерами таких вопросов:

1. Какую долю рынка занимает компания?
2. Каковы главные статистики в сравнении с конкурентами?
3. Чем отличаются продукты компании от продуктов конкурентов?
4. Каковы характеристики конкурирующих продуктов (стоимость, объемы продаж, способы продвижения, приемы продаж)?
5. Каковы результаты деятельности компании за прошедший период (объемы дохода и маржинальной прибыли)?
6. Чего хотят клиенты (результаты опросов клиентов)?
7. Как изменится рыночная ситуация в будущем?
8. Прочие необходимые данные.

Рекомендательный совет УК после проведения предварительного анализа может запросить дополнительные данные.

В результате Рекомендательный совет УК в письменном виде сообщает, в чем заключается ситуация, какова причина ее существования и какова цель стратегического плана, который необходимо разработать.

## Этап 3. Формирование замыслов стратегических планов

Владелец вместе с РО УК проводит мозговые штурмы, чтобы сформировать сформировать гениальные идеи - замысел планов, который ляжет в основу стратегического плана. Участниками таких мозговых штурмов будут члены РО УК, РО ПК, а также ведущие сотрудники компании, способные мыслить масштабно и находить решения.

Цель мозгового штурма: используя творческие способности членов группы, найти блестящее решение ситуации.

**Для подготовки мозгового штурма необходимо:**

1. Заблаговременно оповестить участников и сообщить им о ситуации и причине ее существования, для устранения которой нужно найти решение. Предупредить участников, что мозговой штурм займет около часа.
2. Подготовить зубочистки и призы. Зубочистку участник будет получать за каждую новую идею, а призы получат отличившиеся, кто предложил больше идей и самую хорошую идею.
3. Назначить того, кто будет аккуратно и быстро записывать предлагаемые идеи на флипчарте, проинструктировать его, чтобы записывал разборчиво и бумагу не экономил.
4. Соберите руководителей в отдельном помещении, не делайте этого в их рабочих кабинетах, так как там слишком многое отвлекает их и напоминает о рутинных проблемах. Если это невозможно сделать в офисе, можно вывезти их на природу. (В таком случае исключите из программы отдыха алкоголь, который совершенно не способствует творческому мышлению).

**Действия по проведению**

1. Перед началом сделайте доклад о том, какова идеальная картина, какова ситуация и какое настоящее “почему” было обнаружено, какие данные были проанализированы, чтобы его найти. Объясните цель — найти решение для этого “почему”.
2. Объясните участникам главные правила мозгового штурма:
   * необходимо высказывать как можно больше идей, не ограничивая свое творчество. Это могут быть любые, даже самые необычные и дикие на первый взгляд идеи;
   * за каждую новую идею вы будете давать одну зубочистку, чтобы можно было посчитать количество созданных идей;
   * тот, кто выскажет больше всех идей и тот, чья идея в конце концов будет принята, получат призы;
   * для того, чтобы высказать идею, необходимо поднять руку, после того, как вы даете слово, участник может высказать одну идею, затем вы будете давать слово другому;
   * запрещается оценивать и обесценивать идеи;
   * вы будете управлять мозговым штурмом.
3. Еще раз напомните, в чем заключается ситуация и “почему”. Ответьте на все уточняющие вопросы в отношении этого. Пока вы отвечаете на вопросы, попросите участников не высказывать свои идеи.
4. Объявите, что нужно начать высказывать идеи. Предоставляйте слово каждому в том порядке, в котором они поднимают руки. Каждому давайте хорошие подтверждения, динамично передавайте слово от одного к другому, чтобы поддерживать темп. Каждому, кто высказал идею, давайте зубочистку.
5. Следите, чтобы идеи записывали на доске. Когда идеи иссякнут, объявите о завершении и поблагодарите участников.
6. Попросите каждого из участников подсчитать количество полученных зубочисток, определите победителя и вручите приз.

**Действия по подведению итогов**

1. Обсудите с участниками записанные на доске идеи и определите лучшую идею или лучшие идеи. В этот момент также старайтесь придерживаться правил проведения мозгового штурма. В полной мере это невозможно, так как на этом этапе необходимо дать оценку идеям.
2. Подведите итог, зачитайте заново ситуацию и выбранное решение. Наградите того, кто предложил эту идею. Объявите, кто будет описывать план на основе сформированной идеи. Отправьте сотрудников продолжать работу.

## Этап 4. Разработка стратегического плана

На основе сформулированных на предыдущем этапе замыслов, планов, один из высших руководителей, к примеру ИД ПК составляет стратегический план с учетом имеющихся ресурсов и особенности деятельности.

Результирующим документом этого этапа является описание стратегического плана, который Рекомендательный совет ПК одобряет и передает для изучения Рекомендательному совету УК

**Описание стратегического плана должно содержать:**

1. Формулировку ситуации — отклонения от идеальной картины.
2. Формулировку настоящего «почему».
3. Цели плана.
4. Ответы на вопросы, которые могут возникать при изучении плана у руководителей и сотрудников (ресурсы, препятствия и т.п.).
5. Перечень программ (но не сами программы).

Описание плана должно быть исчерпывающим, чтобы руководители и сотрудники могли, только лишь изучив этот документ, понять смысл и цель плана. План должен быть описан простым языком, чтобы понять его мог любой руководитель компании. Пример плана в Приложении 1.

## Этап 5. Написание программ

Первый шаг этого этапа - руководители изучают разработанную на предшествующем этапе стратегию (цели, замыслы, планы) (по контрольному листу во внутренней академии, если есть академия). Контрольный лист составляет и обновляет для каждой новой публикации стратегии тренер внутренней академии. Он же проводит обучение руководителей прежде, чем они приступят к написанию программ.

Второй шаг — назначенные Исполнительным советом ответственные за программы разрабатывают перечень программ, выполнение которых приводит к реализации стратегического плана. При составлении этого перечня формулируются название и главная задача каждой из программ. Они согласовываются между собой, чтобы выполнение программ приводило к согласованным действиям по реализации планов. Для каждой из программ устанавливается приоритет и указывается период времени, когда эта программа должна быть начата и завершена. Таким образом устанавливаются приоритеты и становится ясно, какие программы должны быть написаны и утверждены в первую очередь.

Третий шаг — ответственные за программы в группах с ведущими сотрудниками нужных направлений разрабатывают те программы, выполнение которых должно начаться не позднее, чем в течение месяца с момента публикации стратегии компании. Составленные программы они передают программы на утверждение Исполнительному совету, который после собственного утверждения получает одобрение программ у Владельца. Этот шаг является завершенным в тот момент, когда эти программы получили одобрение владельца и были взяты на контроль Представителем совета учредителей. Одобренной является программа, заверенная подписью Председателя совета учредителей.

## Этап 6. Координация и контроль выполнения программ

**КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ**

С внедрением в компании стратегического планирования появятся не только сами стратегические планы, но и контроль их исполнения. Существуют следующие варианты контроля:

1. Контроль по срокам означает еженедельное сопоставление фактических и плановых сроков выполнения задач.

2. Контроль по существу исполнения стратегического плана означает проверку докладов об исполнении, которая производится ответственным за выполнение программы, Рекомендательным советом, Рекомендательным советом УК, затем Владельцем компании.

Еженедельно Рекомендательный совет УК составляет и через председателя РС УК направляет отчет за неделю о выполнении задач по программам на личную почту Владельцу компании. В отчете содержится перечень программ с задачами, которые успешно завершены в течение недели и задачами с сорванными сроками. В случае срыва сроков указываются действия, которые запланировал ответственный за программу, чтобы исправить ситуацию. Форма отчета приведена в Приложении №3.

В случае, если выполнение задач по программам срывается или выполнение задач и программы не приводит к реализации плана, планы и программы должны быть пересмотрены и доработаны Рекомендательным советом УК. Корректировки стратегического плана и программ являются необходимыми условиями эффективности системы стратегического управления.

Контроль выполнения программ является важнейшим элементом стратегического управления и необходимым условием самого существования системы стратегического планирования. Контроль выполнения программ осуществляется:

1. Владельцем через РО1, который производит проверку докладов об исполнении по задачам программ, ведет учет выполненных задач по программам и сообщает о результатах Совету.

2. Исполнительным советом - в отношение тех программ, ответственными за которые является Исполнительный директор или его подчиненные;

3. Ответственными за программы.

**Контроль выполнения задач по программам осуществляется по срокам и существу:**

1. Контроль по срокам означает еженедельное сопоставление фактических и плановых сроков выполнения задач.

2. Контроль по существу исполнения стратегического плана означает проверку докладов об исполнении, которая производится ответственным за выполнение программы, Исполнительным советом, затем Владельцем.

Еженедельно Исполнительный совет составляет и через Председателя Исполнительного Совета направляет секретарю отчет за неделю о выполнении задач по программам. В отчете содержится перечень программ с задачами, которые успешно завершены в течении недели и задачами с сорванными сроками. В случае срыва сроков указываются действия, которые запланировал ответственный за программу, чтобы исправить ситуацию. Форма доклада приведена в Приложении 1.

В случае, если выполнение задач по программам срывается или выполнение задач и программы не приводит к реализации плана, планы и программы должны быть пересмотрены и доработаны. Корректировки стратегического плана и программ являются необходимыми условиями эффективности системы стратегического управления и планирования.

**В процессе такой корректировки осуществляется:**

1. анализ причин невыполнения стратегического плана;

2. принятие оперативных мер с целью добиться реализации программ в установленные сроки;

3. корректировку планов в соответствии с изменившимися обстоятельствами, если выполнение одобренных программ признается невозможным или нецелесообразным.

Анализ причин производят ответственные за программы. При необходимости доработать программу или откорректировать план ответственный за программу направляет предложение в виде ЗРС по командной линии Владельцу.

**ЗРС обязательно должна содержать решение, наприме**р:

1. применить дисциплинарные меры,

2. произвести кадровые изменения (перемещения, увольнения),

3. предоставить необходимые ресурсы,

4. произвести корректировку оргсхемы,

5. произвести корректировку планов.

Корректировка планов может заключаться в переносе сроков или приоритетов в выполнении программ, в уточнении или изменении формулировок планов и целей.

# 5.Функции подразделений и постов

## Владелец

1. Организует процесс стратегического планирования.
2. Корректирует при необходимости основную цель и замыслы компании.

## Исполнительный совет

1. Формирует перечень вопросов для сбора информации, необходимой для разработки планов, передает этот перечень для сбора информации Исполнительному совету.
2. Производит анализ данных, выявляет ситуации и формулирует цели.
3. Утверждает стратегические планы, перечень программ и затем сами программы.
4. Осуществляет еженедельный контроль реализации программ с помощью отчетов РО1. Добивается от Исполнительного совета качественного и своевременного выполнения задач по программам.

## Рекомендательный совет ПК

1. Подготавливают точные и полные данные в соответствие с перечнем вопросов от Владельца и Исполнительного совета для проведения анализа;
2. Создает стратегические планы;
3. Руководит разработкой перечня программ;
4. При необходимости осуществляет действия по коррекции стратегического плана.

## Представитель офиса Владельца

1. Контролирует выполнение программ по срокам и по существу, проверяет и передает еженедельный отчет (Приложение 1) РО1;
2. Добивается от Рекомендательного совета ПК своевременной подачи отчета и производит проверку докладов по задачам, отмеченным в отчете как “завершенные”.
3. Хранит в папке "Стратегическое планирование и управление" все документы, включая оригиналы одобренных программ, доклады о выполнении задач от держателей задач, переписку и дополнительные материалы, относящиеся к программам.

Функции остальных участников описаны в ИП Стратегическое планирование.

## Ответственный за программу

1. Изучает стратегию, и дают обоснованные рекомендации по её улучшению.

2. Разрабатывает программы, направленные на реализацию стратегических планов.

3. Использует полномочия и несёт ответственность в пределах действий, необходимых для выполнения программы. В рамках выполнения программы ему предоставляются дополнительные полномочия – управлять держателями задач.

4. В отношении держателей задач, по одобренным программам, ответственный за программу пользуется правами непосредственного начальника по выполнению конкретной задачи.

5. Не позднее установленного срока завершения получает от держателя задачи доклад о выполнении, проверяет его, заверяет своей подписью и направляет доклад в Исполнительный совет.

6. Осуществляет контроль непрерывного выполнения всех первоочередных и жизненно важных задач программы до момента полного завершения программы.

## Держатель задачи

1. Назначается из числа сотрудников или руководителей компании. Держатель задачи пользуется полномочиями в соответствии со своей шляпой поста. Ему могут предоставляться дополнительные полномочия, необходимые для выполнения задачи.

2. Не позднее установленного срока направляет доклад об исполнении с приложением доказательств успешного завершения задачи ответственному за программу.

3. Задача, которая была поставлена держателю, и по которой своевременно не был направлен полный и верный доклад об исполнении считается невыполненной, независимо от причин невыполнения. Если доклад об исполнении был направлен и был обоснованно отклонен – задача является не выполненной. Ответственность за это несет держатель задачи.

4. Любые изменения сроков выполнения, отмена выполнения задачи по причине нецелесообразности, требование дополнительных ресурсов и любые другие изменения в задаче программы должны быть одобрены в виде ЗРС ДО установленного срока выполнения задачи. Если нет одобренного ответственным за программу ЗРС с изменением сроков или состава задачи, и нет одобренного доклада, задача является не выполненной.

## Руководитель подразделения:

1. Если не принимает непосредственного участия в выполнении задач, то содействует выполнению программ в пределах своих должностных обязанностей;

2. По возможности обеспечивает ответственных за программы и держателей задач ресурсами своего подразделения путем предоставления аналитических материалов, заключений, рекомендаций, технических средств (на временной основе);

3. Требует от своих подчиненных точного и своевременного выполнения задач по программам, за которые они являются ответственными.

# 6. Заключительные положения

Материалы стратегического планирования хранятся РО1 в Папках «Стратегическое планирование и управление» в течение 10 лет. Они включают:

1. Оригиналы опубликованных стратегических планов;

2. Оригиналы отчетов с собранными для стратегического планирования данными;

3. Оригиналы одобренных программ с докладами о выполнении и всеми дополнительными материалами и перепиской.

Материалы стратегического планирования содержат информацию, составляющую служебную и коммерческую тайну. Защита этой информации достигается ограничением допуска должностных лиц к документам стратегического планирования.

# 7. Допуски

Неограниченный допуск - Владелец, Исполнительный совет, Представитель офиса учредителей, держатели программ – в рамках своих программ.

Неограниченный допуск к материалам (план, программы, отчеты, доклады):

* Владелец;
* Исполнительный совет;
* Рекомендательный совет ПК.

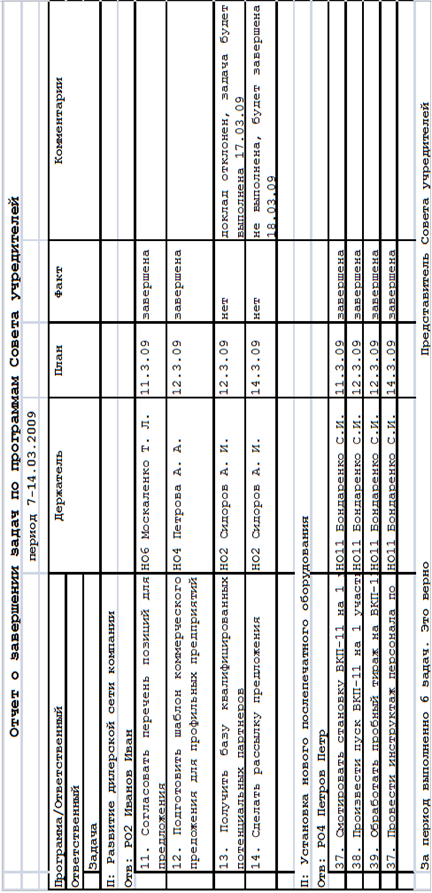
Допуск к отдельным программам и докладам:

* ответственные за программы;
* держатели задач;
* руководители подразделений, чьи подчиненные являются ответственными за реализацию конкретных программ и задач.

Руководители доводят до сведения своих подчиненных документы стратегического планирования в объеме, необходимом успешной реализации программ.

# 7. Приложения

## Приложение №1. Еженедельный отчет о программах



## Приложение №2. Пример плана

**План по повышению дохода**

Наша компания теряет много денег из-за значительных колебаний объема производства в течении календарного года. Мы вынуждены простаивать в период ноябрь-февраль, и не справляемся с заказами в сезон. В результате мы теряем квалифицированных сотрудников, терпим убытки в зимний период, а в начале сезона недополучаем прибыль из-за того, что вынуждены отказывать клиентам, они уходят к конкурентам. Для того, чтобы раз и навсегда справиться с этой проблемой необходимо организовать в межсезонье работу по производству наиболее популярных видов продукции на склад. Для этого необходимо собрать данные и определить годовые объемы стандартной продукции, которые можно производить не под заказ, сделать расчеты затрат на их производство, включая все производственные расходы и заработную плату. Затем нужно получить предварительное согласие 3-х банков на кредитование, а в конце сезона провести переговоры с поставщиками полипропиленовой ткани и добиться получения товарного кредита с оплатой в начале сезона. Производство должно обеспечить бесперебойную работу в течение всего года, а служба персонала заблаговременно уведомить персонал об изменениях в графике отпусков, так как зимних каникул у нас больше не будет! Также необходимо найти недорогой, но надежный склад для хранения продукции и найти страховую компанию, которая застрахует товар на складе. Отдел рекламы должен обеспечить выпуск до начала сезона рекламных материалов, которые продвигают нашим клиентам идею, что у нас они могут получить нужную им продукцию не под заказ, а немедленно со склада.

**Для выполнения этого плана должны быть составлены следующие программы:**

1. Программа по привлечению оборотных средств. За нее отвечает РО3. Эта программа должна включать все необходимые расчеты объемов производства.

2. Программа по комплектации персоналом. Ответственный - руководитель службы персонала.

3. Программа по созданию склада. Ответственный - руководитель производства.

4. Программа по продвижению и продажам. Ответственный - руководитель коммерческой службы.

План должен быть полностью реализован к 1 ноября этого года. К этому моменту полностью укомплектованное производство должно работать по плановой загрузке.

После того, как мы реализуем этот план, наша компания выйдет на новый уровень развития и наша деятельность станет боле простой и более эффективной!

Владелец Мороз Г.С.

Приложение №3. Пример программы

**ПРОГРАММА ПО ПЕРЕЕЗДУ В НОВЫЙ ОФИС**

1 декабря 2008

**ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА:** переехать в новый офис, который лучше прежнего, и расположенный в центре города. Сделать это так, чтобы деятельность компании не останавливалась ни на один день.

**ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ:**

1. Назначить ответственного за программу и обучить его как управлять выполнением задач по программе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам. по админ. вопросам

2. Добиться, чтобы каждый держатель задачи по этой программе изучили ее, сдал проверку, подтвердил даты завершения своих задач по программе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответственный за программу

3. Ответственным за финансирование переезда назначается руководитель Финансовой службы 21-го отдела, все заказы на приобретение по этой программе подаются ему, он осуществляет выделение средств для оплаты.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответственный за финансы

4. Ответственным за производство ремонтных работ назначается начальник 12-го отдела. Он работает со всеми подрядчиками.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник 12-го отдела

5. Ответственный за программу еженедельно в четверг в 15:00 проводит координацию с держателями задач по этой программе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответственный за программу

6. Каждый держатель задач посылает ответственному за программу письменный доклад об исполнении установленной формы в течение рабочего дня после завершения задачи.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Все держатели задач

**ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ:**

1. Если в фонде финансирования переезда остается менее $5000, ответственный за финансирование получает дополнительные средства, чтобы выполнение не останавливалось из-за нехватки средств.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ответственный за финансирование

2. Проверять еженедельные отчеты, если есть неисполнение, создающее угрозу своевременному успешному завершению программы, необходимо организовать передачу функций ответственного за программу непосредственно Генеральному директору.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Представитель офиса учредителей

3. Юридическая служба контролирует наличие всех документов по этой программе и их дееспособность (подписанные договора, защищающие интересы компании), если возникает угроза, вопрос должен быть вынесен на рассмотрение Наблюдательного совета.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела 20

**РАБОЧИЕ ЗАДАЧИ:**

РАЗДЕЛ 1. Официальные вопросы

1. Написать письмо и достичь согласия с арендодателем о прекращении договора аренды.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела 20

2. Произвести оплату по новому договору аренды.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела 8

3. Внести в шляпу Главного бухгалтера и Директора данные об оплате аренды: условия, периодичность, санкции, суммы.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела 8

РАЗДЕЛ 2. Ремонт и оснащение офиса

1. Найти дизайнера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

2. Получить предварительный дизайн-проект.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

3. Условно: если дизайн-проект не устраивает найти нового дизайнера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

4. Заключить соглашение с дизайнером.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

5. Составить предварительный проект с учетом сметы и необходимой суммы.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

6. Одобрить предварительный проект с учетом сметы и необходимой суммы.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Директор

7. Найти ремонтную бригаду для выполнения работ.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

8. Произвести заказы мебели и декора.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

9. Выполнить ремонтные работы в офисе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

РАЗДЕЛ 3. Коммуникации

1. Собрать данные о телефонных провайдерах, предоставляющих услуги: тарифы, сроки подключения, получить отзывы их реальных клиентов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

2. Выбрать телефонного провайдера и заключить договор на предоставление

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

3. Установить мини-АТС в новом офисе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

4. Организовать надежный способ получения почты в новом офисе.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

5. Договориться с телефонным провайдером о постановке старых телефонов на переадресацию звонков в новый офис или автоответчик.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

6. Передать данные в отдел маркетинга относительно изменения телефонных номеров, почтового и физического адреса.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

7. Проконтролировать своевременное завершение работ.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

РАЗДЕЛ 4. PR и маркетинг

1. Разработать информационную листовку со всеми данными (новый адрес, телефоны, как добраться и т.д.).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Маркетолог

2. Сделать рассылку по почте и эл. почте (не только клиентам ,но и всем, с кем мы взаимодействуем).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Маркетолог

3. Разместить информацию на сайте компании.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Маркетолог

РАЗДЕЛ 5. Переезд

1. Запланировать дату переезда.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по адм вопросам

2. Описать обязанности сотрудников при переезде (рабочие группы, ответственные, обязанности по упаковке, обязанности по распаковке).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по тех вопросам

3. Провести тренировку сотрудникам по их обязанностям по переезду.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по тех вопросам

4. Найти транспортную компанию для технического обеспечения.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь

5. Осуществить переезд согласно проекта.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по тех вопросам

6. Организовать субботник для приведения нового помещения в порядок.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зам по тех вопросам

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ:**

Переехать в новый офис до 25 декабря 2008 г.

## Приложение №4. Проект

**Проект на задачу программы**

Кому: Ответственному за программу 10 декабря 2008г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

От: Зам по техническим вопросам

**Программа по переезду в новый офис**

**на ул. Красноармейская, 65**

Раздел №5, задача №2: Описать обязанности сотрудников при переезде (рабочие группы, ответственные, обязанности по упаковке, обязанности по распаковке).

1. Составить список всего имущества, которое требуется перевезти -12/12/2008

2. Получить список всех сотрудников, которые могут участвовать в переезде – 14/12/2008

3. Согласовать с руководителями подразделений по списку имущества, кому что можно поручить – 16/12/2008

4. Составить на каждого сотрудника список вещей, за которые он отвечает и ознакомить его со списком, добиться понимания - 17/12/2008

С уважением,

Заместитель директора по техническим вопросам

## Приложение №5. Доклад об исполнении

**Доклад об исполнении**

Кому: Ответственному за программу 18 декабря 2008г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

От: Зам по техническим вопросам

**Программа по переезду в новый офис**

**на ул. Красноармейская, 65**

Раздел №5, задача №2: Описать обязанности сотрудников при переезде (рабочие группы, ответственные, обязанности по упаковке, обязанности по распаковке).

Сделано: Посмотрела объем работ, описала все имущество компании по комнатам, также учла всю мебель в офисе. Закрепила за каждым сотрудником сбор его рабочего места, то, что он будет дополнительно упаковывать, а также учла, что если сотрудник закончит раньше, помогает другому. Все это описала в виде отдельных списков имущества и задач для сотрудников.

Доказательства: Копии списков имущества и задач при переезде для каждого сотрудника (в приложении к докладу).

С уважением,

Заместитель директора по техническим вопросам

# 8. ГЛОССАРИЙ

**задача:**

1. Цель, к которой стремятся, которую хотят достичь. 2. Шаг программы, каждый такой шаг закрепляется за определенным человеком. Выполнение всех этих шагов приводит к выполнению программы в целом.

**замысел:**

1. Задуманный план действий или деятельности; намерение. 2. В административной шкале под замыслом понимают меньшую цель (по сравнению с целью на первом уровне административной шкалы), относящуюся к конкретным видам деятельности или к конкретным предметам.

**идеальная картина:** то, как в идеале должна выглядеть в реальном мире область деятельности или продукт. Основой идеальной картины является предназначение этой деятельности. Например, предназначение “Высоцкий консалтинг” в том, чтобы внедрять инструменты управления в компаниях малого и среднего бизнеса по всему миру. Поэтому краткой формулировкой идеальной картины будет “Компания, имеющая предоставляющие филиалы в каждом городе с населением более 300 тыс. жителей, в каждом из филиалов компании получают услуги одновременно 25 компаний-клиентов, площадь офиса составляет 120-150 кв.м., в филиале работает 14 человек, и т.д.”

**план (в административной шкале):** широкомасштабное намерение, которое должно быть реализовано в относительно короткий срок. План рассчитан на то, чтобы привести в порядок или расширить крупную область деятельности или чтобы воспрепятствовать тому, что мешает её расширению.

**пост:** работа или обязанность, которую человеку поручили, или должность, на которую его назначили; это ответственность, которая была возложена на человека, или та область деятельности, которая была ему поручена в организации и которая частично находится под наблюдением руководителя.

**проект:** представленная в письменном виде последовательность шагов, необходимых для того, чтобы выполнить один шаг программы. Проекты должны быть оформлены в письменном виде, но обычно они одобряются только вышестоящим руководителем. Проект может быть написан на задачу программы или отдельное распоряжение.

**программа:** последовательность шагов, выполнение которых ведет к выполнению плана.

**ситуация:** (от средневекового лат. situatio - положение) — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение. В области управления под ситуацией мы понимаем значительный отход от идеальной картины.