**Практическая работа**

**группы СЗ17 по МДК.03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительных –монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений**

**Выполненную работу выслать на почту annapopkov@yandex.ru**

**Тема СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

1. Основные элементы внутрифирменного планирования.

2. Фирма как объект стратегического управления.

3. Управление по целям: сущность, предназначение.

4. Процесс выбора стратегии предприятия.

**Задания по теме**

**Задание 1. Конкретная ситуация «История компании «Раддлз».**

***Прочитайте конкретную ситуацию. Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Составьте матрицу «СВОТ». Разработайте стратегию развития компании «Раддлз».***

К началу 70-х годов "Раддл и Компания" (пивоварня Рутленд) производила около 20000 баррелей пива в год, и практически все это пиво продавалось в радиусе 35 миль от пивоварни. Однако, фирма не получала достаточно прибыли для поддержания своего производства.

Мистер Раддл, председатель и управляющий, проанализировал ситуацию.

В то время Она выглядела примерно так:

Сильные стороны:

– Раддлзы производили качественный продукт. (Они дважды получили высшую награду на Международной выставке пивоварен).

– Уровень обслуживания, предоставляемого фирмой клиентам, максимально соответствовал характеру производимого продукта.

Слабые стороны:

– Предприятие было маленьким, а в то время от размера, казалось руководству фирмы, зависело все.

– Они зарабатывали недостаточно денег для модернизации завода и усиления контроля за качеством.

– Пивные и магазины по продаже алкогольных напитков, принадлежащие пивоварне, обеспечивали две трети объема продаж пива. Все же остальные, так называемые, независимые торговые точки были в той или иной степени связаны с другими пивными. В то же время Раддлз имели только 39 пивных, и они поглощали все средства, необходимые для инвестирования в производство. Не могло быть и речи о том, чтобы строить новые пивные. Отдача от вложенного капитала была слишком мала. Все необходимые средства пришлось бы занимать. Клубы тоже потребовали бы финансовой поддержки.

– Выпускались небольшие партии пива различных марок и производительность (из-за слишком большого количества торговых марок и различных размеров тары) была низкой.

Возможности:

– Общественная компания "Камра" в поддержку настоящего эля, набирала силу, в качестве реакции на отрицательные стороны производства пива в массовых масштабах.

– Приверженцы традиционного пива имели теперь своего лидера.

– Продажа алкогольных напитков через магазины только начинала развиваться.

Угрозы:

– Продолжающийся рост и господство крупных компаний, вместе с отрицательными последствиями инфляционных процессов представляли некоторую угрозу для Раддлз.

– Рассмотрев ситуацию, Тони Раддлз выработал следующую стратегию;

– продать 39 пивных, чтобы получить деньги на расширение производства;

– рационализировать тару (Раддлз изобрели бутылку с широким горлышком);

– специализироваться на мелких рынках, используя преимущества в качестве товара. В то время как общий рынок алкогольного пива уменьшается, качество позволяет Раддлз сохранять свой прежний уровень сбыта;

– увеличить расходы на рекламу, чтобы поддержать марку у покупателей.

Раддлз добились успеха, доведя производство до такого уровня, когда покупатель и потребитель получают лучшее обслуживание по соответствующей, но не заниженной цене.

Замечательный результат: доходы выросли от 64 тысяч фунтов стерлингов в марте 1978 г. до 1 млн. фунтов в марте 1984 г. В связи с возросшей прибыльностью и размерами производства компании разрешили представлять графство Раддлз в рекламных роликах на общественном телевидении. В 1986/1987 годах компания получила возможность расширить свою деятельность на другие районы.

**Задание 2. Конкретная ситуация. «Сургутский газоперерабатывающий».**

Вечером 30 Декабря 1994 года генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового

коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая "сопутствовала" его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании "Джапан стал уоркс", Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был Передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а так же из Белоруссии, Украины. Период "легкой жизни" закончился в начале 90-х годов и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное,

резко усилило коррозию основного, технологического оборудования. "При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн. долларов".

К технологическим добавились финансовые проблемы.

"Бичем" завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности, не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, не много ни мало - 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно были винить самих этих покупателей, ту же Сургут-скую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А, что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: "Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!"

Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двух летней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего

настроения людей.

**Вопросы по ситуации: "Сургутский газоперерабатывающий".**

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года?

2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

|  |
| --- |
|  |

**Здание 3. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах**

**деятельности:**

**Таблица Миссия организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сфера деятельности** | **Производственный подход** | **Маркетинговый подход** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Гостиница |  |  |
| 2. Салон красоты |  |  |
| 3. Ресторан |  |  |
| 4. Экономический журнал |  |  |
| 5. ВУЗ |  |  |

**Задание 4. Вы – член группы по разработке стратегического направления**

**развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?**