

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Институт менеджмента

Кафедра менеджмента

А.В. Курлыкова

Л.А. Солдатова

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Оренбург
2018

УДК 338.24 (076)
ББК 65.291.213 я 7
К 93

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент О.А. Корабейникова

- Курлыкова, А.В.**
К93 Задания для контрольной работы по стратегическому менеджменту: методические указания / А.В. Курлыкова, Л.А. Солдатова ; Оренбургский гос. ун-т.– Оренбург: ОГУ, 2018. - 29 с.

В методических указаниях приведены основные требования, предъявляемые к содержанию и оформлению контрольной работы, предусмотренной учебным планом по данной дисциплине в соответствии с рабочей программой для организации самостоятельной работы обучающихся. Также в методических указаниях рассматриваются примеры выполнения практических заданий контрольной работы.

Методические указания предназначены для выполнения контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

© Курлыкова А.В.,
Солдатова Л.А., 2018
© ОГУ, 2018

Содержание

Введение	4
1 Основные положения	5
2 Порядок выполнения и представления контрольной работы	9
3 Структура и содержание контрольной работы	10
4 Варианты заданий для выполнения контрольной работы	11
5 Пример выполнения практического задания контрольной работы	21
6 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы	25
6.1 Основная литература.....	25
6.2 Дополнительная литература.....	25
6.2 Периодические издания	28
6.3 Интернет-ресурсы	29

Введение

В соответствии с учебным планом подготовки по дисциплине «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент для заочной формы обучения предусматривается выполнение контрольной работы. Задания для выполнения контрольных работ составлены на основе рабочей программы по данной дисциплине с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Контрольная работа включает теоретическую и практическую часть. В процессе выполнения контрольной работы у обучающегося должны быть сформированы компетенции в соответствии с направлением 38.03.02 Менеджмент.

1 Основные положения

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» выполняется в соответствии с рабочей программой дисциплины, способствует формированию навыков самостоятельной исследовательской работы обучающегося, практического использования в сфере стратегического менеджмента; владению студентами основами проведения стратегического анализа для выработки стратегии развития бизнеса и обеспечения долгосрочного успешного функционирования организации в условиях высокой динамики внешней среды.

Выполнение контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» будет способствовать:

- расширению знаний по изучаемой дисциплине;
- выработке навыков научно-исследовательской работы;
- выработке представления об экономической сущности концепции стратегического менеджмента;
- формированию представления о подходах проведению стратегического анализа;
- выявлению стратегических ориентиров развития организации в современной рыночной экономике;
- освоению методики разработки и реализации стратегии;
- формированию навыков портфельного анализа.

Качество и содержание контрольной работы позволит выявить общую теоретическую подготовку обучающегося и уровень владения им специальными знаниями и навыками, необходимыми для эффективного осуществления будущей профессиональной деятельности.

Процесс выполнения контрольной работы направлен на формирование следующих результатов обучения в соответствии с ФГОС ВО и ООП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля	Виды оценочных средств
1	2	3	4
ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<u>Знать:</u> Понятие и методы решения стратегических задач Место организационной культуры в решении стратегических задач	Письменное тестирование по пройденному материалу, устные опросы	Тестовые материалы Блока А
	<u>Уметь:</u> Организовать групповую работу для разработки стратегии и осуществления стратегического анализа	Решение типовых задач	Типовые задачи Блока Б
	<u>Владеть:</u> Навыками решения стратегических задач и организации групповой работы по их подготовке	Выполнение контрольной работы	Задания для контрольной работы Блока С
ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<u>Знать:</u> Понятие, методы и место стратегического анализа в процессе разработки и осуществления стратегии Основные этапы процесса разработки и реализации стратегии организации; Понятие и основные пути обеспечения конкурентоспособности	Письменное тестирование по пройденному материалу, устные опросы	Тестовые материалы Блока А
	<u>Уметь:</u> Применять методы стратегического анализа для разработки стратегии организации, направленной на обеспечения конкурентоспособности	Решение типовых задач	Типовые задачи Блока Б
	<u>Владеть:</u> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	Выполнение контрольной работы	Задания для контрольной работы Блока С

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
<p>ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p><u>Знать:</u> Место функциональных стратегий в стратегической пирамиде; Понятие, основные направления и частные виды кадровой, финансовой, производственной, маркетинговой стратегий</p>	<p>Письменное тестирование по пройденному материалу, устные опросы</p>	<p>Тестовые материалы Блока А</p>
	<p><u>Уметь:</u> управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления; разрабатывать функциональные стратегии компаний; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>Решение типовых задач</p>	<p>Типовые задачи Блока Б</p>
	<p><u>Владеть:</u> Навыками разработки функциональных стратегий; Навыками анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями; Навыками подготовки управленческих решений по функциональным сферам</p>	<p>Выполнение контрольной работы</p>	<p>Задания для контрольной работы Блока С</p>
<p>ПК-7 владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p><u>Знать:</u> Правила, этапы и механизмы реализации стратегии организации; Особенности формирования организационной структуры и организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией;</p>	<p>Письменное тестирование по пройденному материалу, устные опросы</p>	<p>Тестовые материалы Блока А</p>
	<p><u>Уметь:</u> Координировать деятельность исполнителей в процессе реализации стратегии с учетом функциональных направлений</p>	<p>Решение типовых задач</p>	<p>Типовые задачи Блока Б</p>
	<p><u>Владеть:</u> Навыками обеспечения согласованности проектов и работ в процессе реализации стратегии;</p>	<p>Выполнение контрольной работы</p>	<p>Задания для контрольной работы Блока С</p>

Обучающийся в процессе выполнения контрольной работы должен овладеть следующими умениями и навыками:

а) поиск необходимых литературных источников, обработка и интерпретация и представление в письменной форме в соответствии с целями исследования;

б) осуществлять сбор фактического материала, определять классификационные признаки, проводить классификацию, выявлять общие черты и различия;

в) представлять собственные идеи и предложения по исследуемой проблеме в письменной форме, аргументировано доказывать собственную точку зрения на основе фактического материала;

г) оформлять текст контрольной работы в соответствии с принятыми стандартами;

д) оформлять список используемых источников в соответствии с требованиями библиографии;

е) проводить стратегический анализ деятельности предприятия на основе таких методов как:

- PEST-анализ;
- модель 5 сил Портера;
- SNW- анализ;
- SWOT-анализ;
- модель БКГ.

2 Порядок выполнения и представления контрольной работы

Выполнение и представление на проверку контрольной работы предусматривают следующую последовательность шагов:

1) выбор варианта контрольной работы определяется по последней цифре в зачетной книжке и проверяется деканатом при сдаче;

2) сбор материала для выполнения теоретической части контрольной работы;

3) выполнение подготовительных, аналитических, расчетно-графических работ, связанных с выполнением практической части контрольной работы;

4) оформление контрольной работы по стандарту;

5) сдача готовой контрольной работы преподавателю для проверки.

После представления контрольной работы на проверку выставляется одна из оценок: «зачтено», «не зачтено».

Требования к оформлению контрольной работы представлены в СТО 02069024.101-2015.

Режим доступа: http://www.osu.ru/docs/official/standart/standart_101-2015.pdf

3 Структура и содержание контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие структурные элементы:

- введение;
- титульный лист;
- теоретическая часть;
- практическая часть;
- список использованных источников;
- заключение.

Титульный лист является первым листом контрольной работы, пример его оформления представлен в приложении А.

Во «**Введении**» указываются цели и задачи контрольной работы.

В «**Теоретической части**» контрольной работы необходимо раскрыть содержание двух теоретических вопросов. Рассмотреть основные понятия, подходы, методы, определяющие специфику стратегического менеджмента.

Излагая различные точки зрения на проблему, применяя различные методики, используя формулы и цитируя различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки на источники по действующим стандартам в виде [номер источника]. Общий объем раздела –10-12 страниц.

«**Практическая часть**» контрольной работы включает задачу. В соответствии выбранным вариантом необходимо провести стратегический или портфельный анализ деятельности предприятия, либо разработать миссию и построить дерево целей.

Список использованных источников располагается в конце текстовой части контрольной работы. В список включают все источники, на которые обучающийся делал ссылки в тексте работы. Сведения об источниках лучше располагать в списке в алфавитном порядке.

Пример оформления списка использованных источников приведен в п. 6 данных методических указаний.

В «**Заключении**» делаются основные выводы по выполненной работе.

4 Варианты заданий для выполнения контрольной работы

Вариант 0.

1 Теоретическая часть

- 1 Особенности разработки и реализации функциональных стратегий.
- 2 Матрицы стратегического выбора

2 Практическая часть

Выявите сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды для компании, занимающейся розничной торговлей аудио-видео продукции и книг. Проранжируйте их по значимости. Заполните таблицу 2. Предложите стратегии в полях СИВ (реализация возможностей за счет сильных сторон), СИУ (устранение угроз за счет сильных сторон), СлВ (устранение слабых сторон за счет открывающихся возможностей), СлУ (поле проблем).

Таблица 2 - Результаты комплексного анализа деятельности компании

Сильные стороны	Слабые стороны
1. ...	1. ...
Возможности	Угрозы
1.	1.

- 1 Возрастание конкуренции со стороны «пиратов»
- 2 Имя компании для поставщиков
- 3 Наличие информационной системы учета движения товара по наименованиям
- 4 Возрастание конкуренции со стороны потенциальных конкурентов, в том числе оптовых компаний

- 5 Наличие раскрученного Интернет-сайта
- 6 Неэффективная система поиска торговых точек
- 7 Низкая прибыль компании в абсолютном значении
- 8 Возрастание конкуренции со стороны действующих конкурентов за арендуемые торговые площади
- 9 Низкая управленческая и профессиональная образованность высшего и среднего персонала
- 10 Олигополия (усиление влияния) поставщиков
- 11 Опыт работы на рынке
- 12 Отсутствует ряд приоритетных подсистем управления
- 13 Развитие Интернет - технологий как нового канала сбыта аудио- и видео-продукции
- 14 Разработан фирменный стиль компании, позволяющий идентифицировать компанию в глазах покупателя
- 15 Реализация государственных программ по борьбе с «пиратством»
- 16 Рост рынка аудио- и видео-продукции за счет изменения доли лицензионного рынка и за счет увеличения доходов населения
- 17 Рост рынка торговых площадей в г. Москве
- 18 Рост ставки аренды
- 19 Рост стоимости на рынке труда
- 20 Рост уровня притязаний клиентов
- 21 Сложившиеся отношения с государственными органами
- 22 Увеличение доли товаров-заменителей

Вариант 1.

1 Теоретическая часть

- 1 Понятие и предпосылки возникновения стратегического управления.
- 2 Матрица БКГ и ее роль в стратегическом менеджменте

2 Практическая часть

На основе анализа данных по развитию компании, представленных в

таблице 3, укажите соответствия между предложениями и возможными стратегиями.

Таблица 3 – Предложения по развитию компании и возможные стратегии

Предложения по развитию компании	Тип стратегии
Увеличение числа ассортиментных линий	Стратегия диверсификации
Приобретение завода-поставщика	Стратегия размещение инвестиций
Приобретение акций другой компании	Стратегия свертывания (отказ от убыточного бизнеса)
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Стратегия развития рынка (географическое распространение)
Снижение цен на продукцию по отношению к конкурентам	Стратегия интеграции
Размещение производства за пределами страны	Стратегия защиты от действий конкурента и угроз
Повышение качества при неизменной цене	Стратегия усиление позиций на рынке (создание конкурентных преимуществ)
Использование новых технологий	Стратегия использования новых возможностей
Развитие образовательных программ	Стратегия повышения краткосрочной доходности
Закрытие завода в городе А	Социальная стратегия

Вариант 2.

1 Теоретическая часть

- 1 Сравнение концепций оперативного и стратегического управления.
- 2 Портфельный анализ: понятие и основные этапы.

2 Практическая часть

Сформулируйте миссию компании, исходя из описания ее деятельности, учитывая классические вопросы, сформулированные П. Друкером, и факторы, выделенные Ф. Котлером. Постройте дерево возможных целей.

Описание компании. Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Вариант 3.

1 Теоретическая часть

- 1 Этапы стратегического управления.
- 2 Методы анализа макроокружения.

2 Практическая часть

Согласно методике портфельного анализа определите стратегические единицы бизнеса туристической компании. Фирма «N» крупный туроператор, прочно заняла ведущее место в чартерных программах на средиземноморский регион, основным видом туризма стал массовый заезд туристов на морские курорты (Анталия, Кипр, Египет). Осуществляет познавательные туры (классическая Италия), экзотические туры в южные туристские регионы (Тайланд). Фирма «N» предлагает состоятельным клиентам индивидуальное обслуживание. По заказу клиента может быть спроектирован и заказан тур в любые регионы и страны мира. Организуется оформление загранпаспортов, получения виз и разрешений в иностранных консульствах.

Вариант 4.

1 Теоретическая часть

- 1 Классификация конкурентных стратегий М. Портера.
- 2 Методы анализа микроокружения

2 Практическая часть

Определите место каждой возможности и угрозы в упрощенной матрице

угроз и возможностей для фирмы, производящей осветительное оборудование для телестудий компании.

Возможности:

1 Компания начинает производство более мощных осветительных систем;

2 Компания конструирует новые приборы для измерения энергетической эффективности любых осветительных систем;

3 Компания создает контрольно-измерительную аппаратуру для измерения уровня освещения;

4 Компания разрабатывает компьютерную программу для обучения персонала телестудий основам осветительной техники.

Угрозы:

1 Конкуренту удастся создать перспективную осветительную систему;

2 Общеэкономический спад;

3 Повышение издержек;

4 Правительственный акт о сокращении выдачи лицензий на телевидение.

Вариант 5.

1 Теоретическая часть

1 Миссия организации: понятие, требования к формулировке.

2 Методы анализа стратегического потенциала

2 Практическая часть

В соответствии с методологией PEST сгруппируйте и оцените влияние факторов внешней среды на деятельность предприятия, выпускающего электротехническую продукцию.

Результаты представить в таблице 4.

Факторы:

1 неблагоприятные изменения в торговой политике иностранных государств;

- 2 увеличение таможенных пошлин;
- 3 ожидаемый рост рынка в связи с предполагаемым оживлением российской экономики;
- 4 возможный спад в российской промышленности и замедление роста рынка;
- 5 неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- 6 возросшие требования к качеству продукции;
- 7 рост количества «суррогатов» продукции.

Таблица 4 – Результаты проведения PEST-анализа

Факторы	Вероятность (высокая, средняя, низкая)	Влияние (описать возможное влияние на компанию)	Ответная реакция (описать возможные реакции компании)
...			

Вариант 6.

1 Теоретическая часть

- 1 Эталонные стратегии развития организации.
- 2 Корпоративная культура и ее влияние на реализацию стратегии.

2 Практическая часть

Постройте матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), сформируйте продуктовые стратегии предприятия по отдельным видам продукции. Отрадите желаемое перемещение в соответствии с принятыми стратегиями развития.

Сферой деятельности предприятия является производство бытовых и промышленных отопительных котлов.

Исходные данные, характеризующие продуктовый портфель и деятельность предприятия, приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика продуктового портфеля предприятия

Вид продукции	Объем реализации продукции в сопоставимых ценах, тыс.руб.		Доля рынка в 2016 году, %	
	2015г.	2016г.	предприятия	ведущего конкурента
1 Бытовые газовые котлы	12828	11582	13	10
2 Котлы с закрытой камерой сгорания	9714	10067	15	11
3 Шахтные котлы длительного горения	5228	7895	2	8
4 Твердотопливные котлы	20313	19059	40	18
5 Котлы газовые от 40 до 100 кВт	14571	15134	16	16
6 Промышленные котлы	6799	3619	3	5

Вариант 7.

1 Теоретическая часть

- 1 Методы комплексного анализа среды
- 2 Правила и этапы стратегического выбора.

2 Практическая часть

Проанализируйте микросреду для пансионата «Маяк». Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния факторов микросреды на основе модели пяти сил М. Портера.

Описание ситуации. Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные

места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени. Однако, отдыхающие отмечают, что на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным.

Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные – только летом.

В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться.

Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25 %. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Вариант 8.

1 Теоретическая часть

- 1 Понятие и основное содержание стратегического анализа.
- 2 Классификация стратегий по уровням иерархии.

2 Практическая часть

Предложите стратегию деятельности фирмы на рынке Оренбургской области по матрице И. Ансоффа.

Рынок Оренбургской области насыщен всеми видами компьютерных услуг: рынок аппаратных средств (компьютеры, периферия и компьютерные компоненты), рынок программного обеспечения, рынок сетей и сетевых устройств и, наконец, рынок услуг, куда включаются все виды платных услуг - от сервисного обслуживания техники до консалтинговых проектов.

На рынке имеются, по крайней мере, два крупных конкурента, которые могут предпринять рекламную атаку при появлении нашего товара. Более высокий доход на душу населения и большее по количеству население области предполагает размер рынка 150 - 200 тыс. долларов, перспективы роста объема продаж составляют 5-6%, при удачно выбранной конкурентной стратегии предполагается хорошая рыночная перспектива. Однако бурно развивающийся рынок компьютеров области предполагает значительные затраты на модификацию товара, дизайна, упаковки и на рекламную кампанию.

Вариант 9.

1 Теоретическая часть

- 1 Современные подходы к классификации конкурентных стратегий.
- 2 Связь организационной структуры управления и выбранной стратегии

2 Практическая часть

Постройте матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), сформируйте продуктовые стратегии предприятия по отдельным видам продукции. Отрадите желаемое перемещение в соответствии с принятыми стратегиями развития.

Сферой деятельности предприятия является производство бытовых и промышленных отопительных котлов.

Исходные данные, характеризующие продуктовый портфель и деятельность предприятия, приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика продуктового портфеля предприятия

Вид продукции	Объем реализации продукции в сопоставимых ценах, тыс.руб.		Доля рынка в 2016 году, %	
	2015г.	2016г.	предприятия	ведущего конкурента
1 Бытовые газовые котлы	12828	13582	17	15
2 Котлы с закрытой камерой сгорания	9714	6067	3	10
3 Шахтные котлы длительного горения	9228	7895	3	11
4 Твердотопливные котлы	20313	24059	28	20
5 Котлы газовые от 40 до 100 кВт	14571	9134	17	16
6 Промышленные котлы	2799	3619	2	7

5 Пример выполнения практического задания контрольной работы

В контрольной работе предусмотрено выполнение практического задания в соответствии с выбранным вариантом.

Практическая часть. Проанализируйте отрасль производителей кондитерских и хлебобулочных изделий Оренбургской области, на котором функционирует ОАО «Оренбургский хлебокомбинат», на основе пяти конкурентных сил М. Портера.

Решение. Представим результаты анализа в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ пяти сил конкуренции

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
1	2	3
Конкуренция внутри отрасли	На данном рынке действует достаточно большое количество организаций. Основными конкурентами ОАО «Оренбургский хлебокомбинат» выступают ООО «Оренбургский хлебозавод № 3», ООО «БУСЭ», ООО «БОСФОР», ООО «Каравай», ОАО «Оренбургский хлеб», так же конкурентами выступают небольшие ИП, осуществляющие деятельность в этой отрасли. Все перечисленные конкуренты заинтересованы в удержании своих позиций на рынке. Можно так же отметить невысокие барьеры на входе в отрасль, способствующие появлению небольших пекарен.	4 балла
Сила поставщиков	Поставщиком основного сырья выступает ЗАО «Хлебопродукт-1». Данная организация является крупнейшей в Оренбурге и имеет небольшое количество конкурентов. Дополнительное сырье поставляют ООО «Сода», ООО «Казанский жировой комбинат», ОАО «МСЗ Кошкинский», ООО «Арчеда-продукт». Поставщиком электроэнергии является ОАО «Оренбургэнергообл», прочие услуги ООО «Ресурс». На случаи форс-мажорных обстоятельств у организации имеются вспомогательные поставщики ООО «ЮНИА», ООО «БЭНО». Зависимость организации от основного поставщика является небольшой. В случае необходимости можно его заменить, к примеру, на ОАО «Оренбургское хлебоприемное предприятие», однако это неизбежно приведет к повышению издержек. Больше всего ОАО «Оренбургский хлебокомбинат» зависит от поставщиков энергетических ресурсов.	3 балла

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Сила потребителей	Сегмент покупателей продукции достаточно широк, так как организации выпускают большое количество разнообразной продукции. Отметим и доступность приобретения товаров с позиции географического положения. Сила влияния покупателей будет определяться возможностью смены продавца. Исходя из того, что на рынке действует достаточное количество организаций, предлагающих во многом схожую продукцию, на решение о покупке, чаще всего, будет оказывать влияние цена и качество. Практически отсутствуют издержки переключения на другого продавца.	2 балла
Сила новых участников	Угроза появления новых конкурентов – выше было отмечено, что отрасль имеет невысокие барьеры входа. Однако для «новичков» всё же существует ряд сложностей. Крупные компании имеют низкие издержки за счет экономии на масштабе и опыте, они также контролируют каналы распределения. Все это ограничивает возможности развития новых организаций, но не исключает их появления.	2 балла
Сила товаров-заменителей	Для данного вида деятельности этот вопрос можно назвать неактуальным в связи с отсутствием явных товаров-заменителей.	1 балл

Проведя анализ микросреды, было выявлено, что наибольшей угрозой для ОАО «Оренбургский хлебокомбинат» является интенсивное соперничество конкурентов в отрасли. Организации необходимо укреплять свои рыночные позиции посредством увеличения доли рынка. Для этого организация может расширить географию продаж, выйдя за рамки города Оренбурга, к примеру, осуществлять прямые поставки в близлежащие районы. Привлечь дополнительных покупателей возможно за счет снижения цены на продукцию. Если у организации нет возможности снижать цену, значит необходимо воздействовать на потребителя неценовыми факторами, к примеру, доказано, что чаще покупают товары, имеющие яркую упаковку, а наличие уникального товарного знака позволяет выделить товар среди аналогичных. Данные действия позволят снизить угрозу интенсивного соперничества в отрасли.

Практическая часть. Проанализируйте сильные и слабые стороны предприятия, проведите SWOT-анализ.

Решение. Представим результаты SWOT-анализа на рисунке 1.

	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянный уровень спроса на широкий спектр оказываемых услуг; - передача данных по проводным/беспроводным каналам связи набирает все большую популярность; - высокие барьеры входа в отрасль новых компаний - уровень доступа к необходимому уровню ресурсов высок - ослабление позиций конкурентов 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - самый высокий спрос у крупных международных и межнациональных холдингов; - сокращение цикла технологического обновления - экономический кризис сдерживает способность клиентов к приобретению товаров и услуг; - появление новых конкурентов, с наиболее выгодными предложениями для потребителей - падение спроса на отдельные виды услуг - неблагоприятное изменение демографического характера в регионе - высокий уровень конкуренции
Сильные стороны	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
<ul style="list-style-type: none"> - занимает большую долю рынка в регионе; - наличие собственных сетей (снижение издержек) - узнаваемая и конкурентоспособная марка - активная работа в области технологий и внедрения новых тарифов и услуг - высокая квалификация и опыт сотрудников - наличие административного ресурса 	<ul style="list-style-type: none"> - своевременное вложение инвестиций в новые проекты; - максимизация использования собственных телекоммуникационных сетей, расширение работ в этом направлении, поскольку есть большой уровень спроса; - разработка привлекательных предложений для региональных властных органов 	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальный подход к работе с клиентами, максимальный учет их пожеланий, что позволит обрести преимущество перед компаниями холдингами. - мониторинг технического состояния оборудования, своевременное обновление; - запуск новых проектов на рынок.
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
<ul style="list-style-type: none"> - плохой маркетинг; - низкая мотивация менеджмента относительно инноваций; - недостаточное финансирование подразделений, ответственных за разработку инновационной стратегии. 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие службы маркетинга, привлечение квалифицированных специалистов из вне. - выделение финансовых средств на разработку инновационной стратегии. - разработка мероприятий по мотивации менеджмента инновации. 	<ul style="list-style-type: none"> - ликвидация видов услуг и продуктов, которые теряют спрос - постоянный мониторинг предпочтений потенциальных и активных потребителей на виды товаров, услуг, анализ предпочтений для учета в дальнейших разработках.

Рисунок 1 - SWOT-анализ

Результатом SWOT-анализа являются стратегические направления развития:

1) Поле «СИБ» - в данном поле предлагаются стратегии концентрированного роста;

2) Поле «СЛВ» в данном поле предлагаются стратегии диверсифицированного роста;

3) Поле «СИУ» в данном поле предлагаются стратегии интегрированного роста;

4) Поле «СЛУ» в данном поле предлагаются стратегии сокращения.

6 Литература, рекомендуемая для выполнения контрольной работы

6.1 Основная литература

1 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/bookread.php?book=354060>

2 Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. В. Курлыкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург : ОГУ. - 2015.

6.2 Дополнительная литература

1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: Пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2002. - 544 с.

2 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. – Электрон. текстовые дан. М. : Юнити-Дана, 2012. - 399 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>

3 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Е. Л. Леонтьева. - М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 288 с.

5 Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2006. - 328 с.

6 Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособие для вузов / З. И. Виноградова, В. Е. Щербакова. - М. : Фонд «Мир» : Академ. Проект, 2004. - 304 с.

- 7 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема: пер. с англ. - М. : Финпресс, 2000. -272 с.
- 8 Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономист, 2008. - 296 с.
- 9 Волкогорова, О. Д. Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волкогорова, А. Т. Зуб. - М. : Форум : ИНФРА-М, 2006. - 256 с.
- 10 Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. Современный стратегический анализ. 7-е изд./ Р.М. Грант. - СПб. : Питер, 2012. – 539 с.
- 11 Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие 3-е изд., стереотип. / А.И. Долгов. - М. : Флинта, 2011. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/83145/>
- 12 Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 1998. - 234 с.
- 13 Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2008. - 526 с.
- 14 Илышев, А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. - М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.
- 15 Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010. - 480 с.
- 16 Исаева, Е. А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебно-методический комплекс / Е. А. Исаева. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. – 212 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/>
- 17 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд.- СПб. : Питер, 2006. - 816 с. : ил.
- 18 Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 836 с.

- 19 Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие для вузов / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. - М. : ПРИОР, 2001. - 272 с.
- 20 Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2011. - 224 с.
- 21 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д Маркова, С. А. Кузнецова. - М. : ИНФРА-М : Новосибирск : Сибирское соглашение, 2006. - 288 с.
- 22 Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2001. - 688 с.
- 23 Облой, К. Стратегия успешной компании: пер. с пол. / К. Облой. - М.: Изд-во деловой и учеб.лит, 2005. - 472 с.
- 24 Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М. : КноРус, 2005. - 496 с.
- 25 Пласкова, Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник / Н. С. Пласкова. - М. : Эксмо, 2007. - 656 с.
- 26 Портер, М. Международная конкуренция / Портер М. : пер. с англ. ; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. - М. : Международные отношения, 1993 - 896 с.
- 27 Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А. Н. Петрова. - СПб. : Питер, 2007. - 496 с.
- 28 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации : учеб. для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд .- 9-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 412 с.
- 29 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон. - М. : Юнити-Дана, 2012. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/118643/>
- 30 Тренин, Н.Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренин. - М. : Приор, 2002.-288 с.

6.2 Периодические издания

1 Проблемы теории и практики управления: журнал/учредитель - ООО «Международная Медиа Группа». - М.: Агентство «Роспечать».

2 Акционерное общество: вопросы корпоративного управления: журнал/учредитель- ЗАО «Советник». - М.: Агентство «Роспечать».

3 Российский журнал менеджмента: журнал/учредитель - Санкт-Петербургский государственный университет. - М.: Агентство «Роспечать».

4 Менеджмент в России и за рубежом: журнал / учредитель Закрытое акционерное общество «Финпресс». - М. : Агентство «Роспечать».

5 Экономист: журнал / учредитель Министерство экономического развития Российской Федерации. - М. :Издательство «Экономист».

6 Современная экономика: проблемы и решения: журнал. - М. :Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Воронежский государственный университет.

7 Экономика и управление: журнал / учредитель отделения общественных наук РАН. - Спб. : негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский университет управления и экономики.

8 Вопросы экономики: журнал / учредитель некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Вопросы экономики»; Институт экономики РАН. - М. :Некоммерческое партнерство «Редакция журнала «Вопросы экономики».

9 Проблемы экономики: журнал / учредитель Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Спутник+» - М. : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Спутник+».

10 Российский экономический журнал: журнал / учредитель ЗАО «ЭЖ МЕДИА». - М. :АНО «Академия менеджмента и бизнес-администрирования».

11 Экономический журнал Высшей школы экономики: журнал. - М. : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики.

6.3 Интернет-ресурсы

1 Стратегическое управление и планирование : портал. – Режим доступа: www.stplan.ru

2 Экономические стратегии: журнал / Институт экономических стратегий. – Режим доступа : www.inesnet.ru

3 Стратегическое планирование и стратегическое управление : сайт.– Режим доступа : www.strategplann.ru

4 Электронно-библиотечная система IPRbooks.– Режим доступа : www.iprbookshop.ru

5 Электронно-библиотечная система : Издательство «Лань».– Режим доступа : <http://e.lanbook.com/>