

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»

Институт отраслевой экономики и управления

**В.Б. Горбунова**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» **А.Е. Тарутина**

**Горбунова, В. Б.** Стратегические аспекты экономической безопасности: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности» / **В.Б. Горбунова.** – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. –89 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению курсовой работы, контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Стратегические аспекты экономической безопасности» специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономической безопасности института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 17 мая 2022 г., протокол № 10

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22 июня 2022 г., протокол № 7

Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Горбунова В.Б., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
<b>1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению.....</b>	<b>10</b>
1.1 <b>Тема 1. Основы стратегического управления экономической безопасностью .....</b>	<b>10</b>
1.2 <b>Тема 2. Методы анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью .....</b>	<b>14</b>
1.3 <b>Тема 3. Методы организационной диагностики и структурирования стратегических угроз экономической безопасности .....</b>	<b>19</b>
1.4 <b>Тема 4. Формирование стратегии повышения экономической безопасности организации .....</b>	<b>21</b>
1.5 <b>Тема 5. Методические подходы к управлению конкурентоспособностью .....</b>	<b>23</b>
1.6 <b>Тема 6. Стратегические модели оценки результатов стратегического управления .....</b>	<b>25</b>
1.7 <b>Тема 7. Методы корректировки стратегии .....</b>	<b>31</b>
1.8 <b>Тема 8. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска .....</b>	<b>32</b>
1.9 <b>Тема 9 Модификация и разработка стратегии на основе ключевых компетенций.....</b>	<b>35</b>
<b>2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....</b>	<b>39</b>
2.1 <b>Тема 1. Основы стратегического управления экономической безопасностью .....</b>	<b>39</b>
2.2 <b>Тема 2. Методы анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью .....</b>	<b>46</b>
2.3 <b>Тема 3. Методы организационной диагностики и структурирования стратегических угроз экономической безопасности .....</b>	<b>54</b>
2.4 <b>Тема 4. Формирование стратегии повышения экономической безопасности организации .....</b>	<b>58</b>
2.5 <b>Тема 5. Методические подходы к управлению конкурентоспособностью .....</b>	<b>61</b>
2.6 <b>Тема 6. Стратегические модели оценки результатов стратегического управления .....</b>	<b>65</b>
2.7 <b>Тема 7. Методы корректировки стратегии .....</b>	<b>67</b>

2.8	<b>Тема 8. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска</b> .....	71
2.9	<b>Тема 9 Модификация и разработка стратегии на основе ключевых компетенций</b> .....	73
3	<b>Задания и методические указания по выполнению курсовой работы</b>	76
4	<b>Методические указания по подготовке и сдаче экзамена</b> .....	80
5	<b>Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине</b> .....	84
	<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	86
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А Образец страницы СОДЕРЖАНИЕ для курсовой работы</b>	88

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Стратегические аспекты экономической безопасности» реализуется в рамках учебного плана по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Стратегические аспекты экономической безопасности» студентами, обучающимися по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины «Стратегические аспекты экономической безопасности», осваиваемой студентами в рамках учебного плана по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Целью освоения дисциплины «Стратегические аспекты экономической безопасности» является формирование у студентов навыков стратегического управления нейтрализацией и предотвращением возникающих угроз безопасности на уровне государства, региона, хозяйствующего субъекта, личности.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Стратегические аспекты экономической безопасности» заключаются в том, что студент должен:

**знать:**

- понятийный аппарат стратегического управления экономической безопасностью (регион, предприятие, личность);
- содержание теорий, концепций и современных подходов к управлению экономической безопасностью;

- теоретические основы и методологию стратегического управления экономической безопасностью;

- принципы, критерии и показатели экономической безопасности, а также основные направления повышения эффективности стратегического управления экономической безопасностью организации;

**уметь:**

- проводить анализ и синтез социально–экономической динамики региона и предприятия;

- анализировать и оценивать состояние экономической безопасности и уметь разрабатывать разделы стратегии экономической безопасности или её концепции;

- производить расчеты и обоснования экономической эффективности системы управления экономической безопасностью;

**владеть:**

- навыками работы с нормативными актами, иными документами и статистическими данными;

- навыками подготовки проектов аналитических докладов, расчетов, справок, предложений по совершенствованию экономической безопасности региона, предприятия, личности;

- методами поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений, а также анализа проблем в области стратегического управления экономической безопасностью.

Дисциплина «Стратегические аспекты экономической безопасности» (Б1.Б.34) относится к блоку 1-й базовой части учебного плана.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (з.е.), т.е. 216 академических часов (162 астр. часа) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже.

Таблица 1–Объем (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа			Подготовка и аттестация в период сессии
					Лекции	Лабораторные	Практические	
Стратегические аспекты экономической безопасности	8	КП, Э	6	216	32		32	33,2
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>6</b>	<b>216</b>	<b>32</b>		<b>32</b>	<b>33,2</b>

Таблица 2–Объем (трудоёмкость освоения) в заочной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа				Подготовка и аттестация в период сессии
					УЗ	Лекции	Лабораторные	Практические	
Стратегические аспекты экономической безопасности	10	КП, Э	6	216	2	4		10	6,4
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>6</b>	<b>216</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>10</b>	<b>6,4</b>

Обозначения: Э – экзамен; КР (КП) – курсовая работа (курсовая работа); Лек – лекционные занятия; Лаб - лабораторные занятия; Пр – практические занятия; УЗ- установочные занятия.

К видам текущего контроля результатов освоения дисциплины «Мониторинг и предупреждение рисков экономической безопасности» относятся задания, выполняемые студентами на учебных занятиях и во время самостоятельной работы, а именно:

1) тестовые задания;

Критерии оценки результатов теста:

«Отлично» – 90-100% правильных ответов в тесте;

«Хорошо» – 70-90% правильных ответов в тесте;

«Удовлетворительно» – 50-70% правильных ответов в тесте;

«Неудовлетворительно» – менее 50% правильных ответов в тесте.

2) задания (задачи) по темам практических занятий;

Критерии и шкала оценки результатов:

«Отлично» –выставляется при безошибочно решенной задаче;

«Хорошо» –выставляется, если задача в основном решена верно;

«Удовлетворительно» –выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

«Неудовлетворительно» –выставляется при ответах, неудовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины «Мониторинг и предупреждение рисков экономической безопасности» относятся:

- курсовая работа (для студентов всех форм обучения);

- вопросы и задачи к экзамену.

Критерии оценки курсовой работы:

«Отлично» – ставится, если в работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, осуществляется самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Хорошо» – ставится, если в работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и



всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Удовлетворительно» – ставится, если в работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента;

«Неудовлетворительно» – ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

К экзамену допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля, а также защищенную курсовую работу.

Критерии оценки результатов экзамена:

«Отлично» – выставляется в случаях полного четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные теоретические вопросы по изучаемой дисциплине при безошибочно решенной задаче;

«Хорошо» – выставляется при полном, четком ответе на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, непринципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы;

«Удовлетворительно» – выставляется при правильных ответах на теоретические вопросы. Допускаются непринципиальные погрешности или небольшая незавершенности ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50% основных положений должны быть раскрыты магистрантом полностью;

«Неудовлетворительно» –выставляется при ответах, неудовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Материал данного учебно-методического пособия изложен по разделам.

В первом разделе представлен тематический план по дисциплине и методические указания по изучению тем курса, приводятся выдержки наиболее важного при изучении тем материала, а также указаны источники для самостоятельного изучения.

Второй раздел содержит методические указания по подготовке к практическим занятиям согласно тематическому плану, тестовые вопросы и задания.

Третий раздел включает вопросы и требования к сдаче экзамена по дисциплине.

В четвертом разделе содержатся методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

Учебно-методическое пособие содержит список рекомендуемых источников, включающий основную, дополнительную учебную литературу.

## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

### **1.1 Тема 1. Основы стратегического управления экономической безопасностью**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.**Понятие миссии, видения, целей и стратегии организации.

**Вопрос 2.**Процесс формирования стратегии организации.

**Вопрос 3.**Система сбалансированных показателей и информационная база стратегического анализа.

#### **1.1.1 Методические указания по изучению темы 1**

**Вопрос 1.**Понятие миссии, видения, целей и стратегии организации.

Видение – это качественно определенная, вдохновляющая на движение вперед цель, образ желаемого будущего.

*Миссия – это краткое и чёткое формулирование целей и приоритетов фирмы, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики организации.*

Основные элементы миссии: 1) определение области конкуренции; 2) стратегическое намерение или видение; 3) компетентность персонала и конкурентные преимущества; 4) основные заинтересованные группы.

*Стратегическая цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация в обозримом будущем*

Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои стратегические цели:

- положение на рынке (маркетинговые и программные цели);
- инновации;
- производительность;
- ресурсы;
- доходность (прибыльность);
- управленческие аспекты;
- персонал;
- социальная ответственность.

Правило – SMART к формированию стратегических целей:

- 1) Specific (конкретные).
- 2) Measurable (измеримые).
- 3) Achievable (согласованные).
- 4) Related (достижимые, реальные).
- 5) Time-bound (определенные).

Метод GAP-анализ (gap – англ. «разрыв»), помогающий устанавливать, когда текущие результаты компании имеют расхождения с запланированными показателями.

*Стратегия – определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [3]*

Стратегия, согласно Г. Минцберу, это комбинация пяти «П»: плана, паттерна, позиции, перспективы и приема.

**Вопрос 2.** Процесс формирования и реализации стратегии организации.

Этапы формирования и реализации стратегии.

1. Предварительная оценка состояния организации и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.

2. Углубленное исследование внешней среды организации и рынков сбыта.

3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности организации.

4. Выбор приоритетных ориентиров и модели развития организации.

5. Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

6. Конкретизация целевых показателей стратегии и разработка стратегического плана.

7. Реализация стратегии и оценка результатов.

Логическая цепочка процесса стратегического управления представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс стратегического управления

**Вопрос 3.** Система сбалансированных показателей и информационная база стратегического анализа.

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) предполагает интеграцию финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности и достижение четко обозначенных стратегических показателей и планов развития компании.

При разработке ССП стратегия должна охватывать четыре направления: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал.

Стратегическая карта– это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

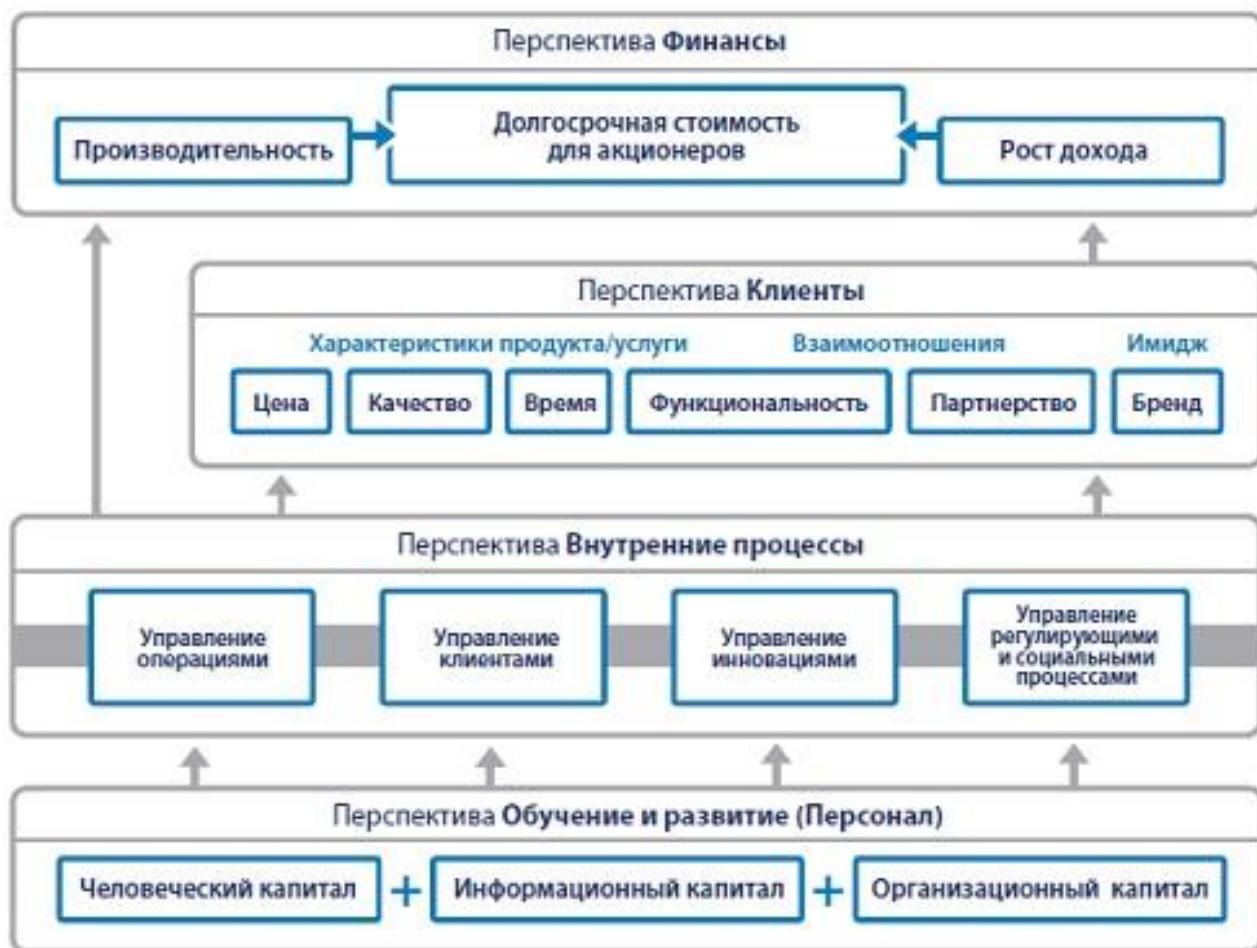


Рисунок 2 – Модель сбалансированной системы показателей

Выделяют три основных вида анализа: оперативный, текущий (ретроспективный) и перспективный (стратегический).

Таблица 3– Источники стратегического анализа

Внешние источники	Внутренние источники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- интернет;</li> <li>- обзоры рынка;</li> <li>- аналитические статьи;</li> <li>- реклама;</li> <li>- статистика;</li> <li>- заказные обзоры;</li> <li>- журналы;</li> <li>- базы данных;</li> <li>- заказные исследования;</li> <li>- оценки экспертов;</li> <li>- информация об уже проведенных исследованиях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бухгалтерская (финансовая) отчетность;</li> <li>- статистика производства, продаж, качества;</li> <li>- отчеты о проведенных ранее обследованиях;</li> <li>- различные статистические данные и др.</li> </ul>

### 1.1.2 Методические материалы по теме 1

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

### 1.1.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2–4].

## 1.2 Тема 2. Методы анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и структура внешней и внутренней среды организаций.

**Вопрос 2.** Основные стратегические инструменты анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью.

**Вопрос 3.** Комплексный подход к проведению SWOT-анализа.

### 1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

**Вопрос 1.** Понятие и структура внешней и внутренней среды организаций

*Внутренняя среда – это совокупность характеристик предприятия, влияющих на его текущее положение и дальнейшие перспективы.*

Цель анализа внутренней среды состоит в том, чтобы оценить ресурсы организации, выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием.

Вобследование рекомендуется включить пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.

*Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.*

Внешняя среда существования организации делится на две части:

- «ближнее» окружение (микросреда) — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно включает в себя клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей.

- «дальнее» окружение (макросреда) — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное.

**Вопрос 2.** Основные стратегические инструменты анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью.

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды предприятия. PEST – это аббревиатура следующих показателей: политические (P), экономические (E), социально — культурные (S) и технологические (T).

В таблице приведены основные методы анализа микросреды.

Таблица 4–Методы анализа микроокружения фирмы

<i>Метод анализа</i>	<i>Цель анализа – получение ответов на следующие вопросы:</i>
----------------------	---

Экономический портрет отрасли	Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
Движущие силы конкуренции	Что является движущей силой изменений в отрасли, какое влияние они имеют?
Модель конкурентных сил Портера	Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
Стратегический стоимостный анализ	Какова относительная стоимостная позиция фирмы по отношению к ее соперникам?
Карты стратегических групп	Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?

Наиболее популярным анализом внутренней среды является SNW-анализ, его аббревиатура расшифровывается так: S — сила; N — нейтральность; W — слабость. С помощью данного анализа производят разбивку всего функционала и деятельности предприятия на отдельные блоки и части, выделяют их недостатки, преимущества и нейтральные позиции, а также определяют возможности и угрозы внутри каждого из них.

### **Вопрос 3.** Комплексный подход к проведению SWOT-анализа.

*Сильные (strengths) и слабые (weaknesses) стороны – это составные части внутренней среды компании, которые она может изменять и контролировать.*

*Возможности (opportunities) и угрозы (threats) – это те факторы, которые находятся вне контроля компании и могут повлиять на процесс ее развития.*

Таблица 5 – Постановка стратегических целей

Фактор	Способ поставки стратегической цели
Слабые стороны	Как нейтрализовать воздействие своей слабой стороны? Как обратить свою слабость в преимущество? Как развить компанию, чтобы стать лидером в рассматриваемом вопросе?
Сильные стороны	Как развивать и использовать свои сильные стороны?



Возможности	Как максимально эффективно использовать представляющиеся возможности?
Угрозы	Как избежать угрозы со стороны внешней среды или рынка? Как минимизировать потери, создаваемые угрозой? Как превратить угрозу в представляющуюся возможность?

Таблица 6 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВС	Поле ВС
Средняя	Поле ВС	Поле ВС	Поле ВС
Низкая	Поле ВС	Поле ВС	Поле ВС

Таблица 7 – Матрица угроз

Вероятность Реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВС	Поле ВС
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле ВС	Поле ВС
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле ВС	Поле ВС

Таблица 8–Состояния бизнеса и их характеристика

Состояние	Характеристика
1	2
Идеальный бизнес	В высшей степени благоприятные возможности и низкие угрозы, способность фирмы воспользоваться условиями внешней среды, сильные стороны существенны, слабые – отсутствуют или незначительны

Окончание таблицы 8

1	2
Рискованный бизнес	Благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних угроз сильные стороны уравновешиваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться имеющимися возможностями

Белый бизнес	В равной степени присутствуют возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно (степень влияния на фирму не выше средней), фирма обладает достаточными силами, чтобы противостоять опасностям
Проблемный бизнес	Низкая оценка благоприятности ситуации при высоких опасностях, фирма практически не способна противостоять внешним опасностям, поскольку слабые стороны преобладают над сильными

Таблица 9 - Матрица решений SWOT

X	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Таблица 10 – Шаблон таблицы профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли, <b>A</b>	Влияние на организацию, <b>B</b>	Направленность влияния, <b>C</b>	Степень важности, <b>D = A*B*C</b>
1.				
2.				
3.				
...				

### 1.2.2 Методические материалы по теме 2

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

1.2.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 4, 6, 11].

## 1.3 Тема 3. Методы организационной диагностики и структурирования стратегических угроз экономической безопасности

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

**Вопрос 1.** Основные методы диагностики и структурирования стратегических угроз организации

**Вопрос 2.** Методы поиска стратегических решений.

### 1.3.1 Методические указания по изучению темы 3

**Вопрос 1.** Основные методы диагностики и структурирования стратегических угроз организации

Уяснив суть стратегической угрозы, необходимо идентифицировать непосредственные причины ее возникновения. Это осуществляется в рамках моделей причинно-следственных связей и с помощью таких инструментов, как: диаграмма «рыбий скелет» (диаграмма Исикавы) (рисунок 3), пять «почему?», поле корреляции (рисунок 4), гистограмма и матричная структура.

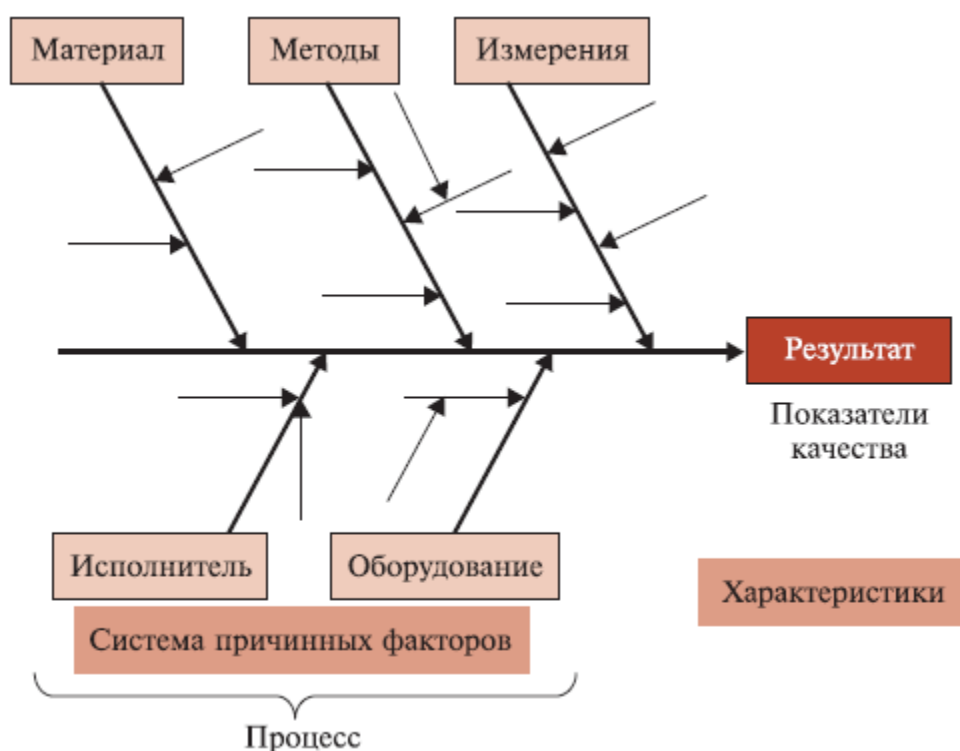


Рисунок 3– Диаграмма «рыбий скелет»

Метод «Пять «почему?»» помогает всесторонне изучить угрозу и восполнить пробелы в понимании проблемной ситуации. В результате

складывается следующий порядок: почему? что? почему? где? почему? когда?  
почему? кто? почему? как? почему?

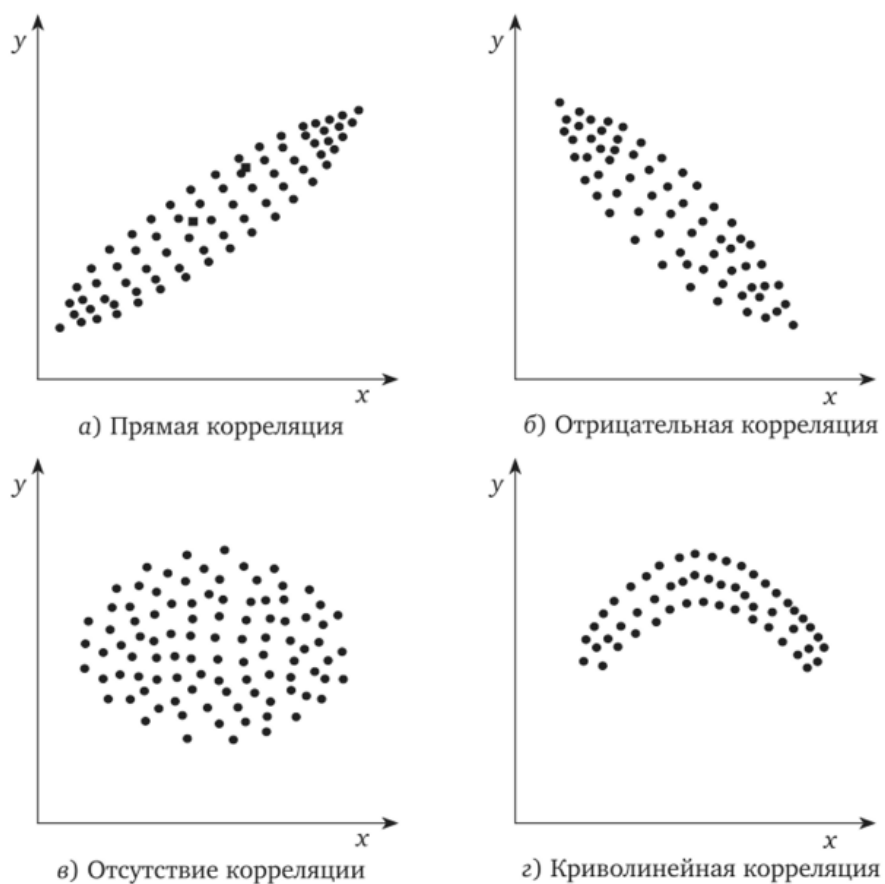


Рисунок 4– Диаграммы различных полей корреляции

## Вопрос 2. Методы поиска стратегических решений.

Всю совокупность методов поиска стратегических решений можно разделить на две группы:

- эмпирические методы построены на основе практической деятельности, осмысление которой дает представление о сути и особенностях событий и ситуаций;

- мыслительно-логические методы представляют собой использование интеллектуальных операций дедукции и индукции для разрешения исследуемой проблемы.

*Сущность метода экспертных оценок заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества. Обобщенное мнение экспертов служит основанием для осуществления выбора.*

### **1.3.2 Методические материалы по теме 3**

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

### **1.3.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [5, 9, 13].**

## **Тема 4 Формирование стратегии повышения экономической безопасности организации**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Основные методы диагностики и структурирования стратегических угроз организации

**Вопрос 2.** Базовые (эталонные) стратегии.

**Вопрос 3.** Основные типологии стратегий

### **1.4.1 Методические указания по изучению темы 4**

**Вопрос 1.** Уровни формирования корпоративной стратегии.

*Корпоративная стратегия – стратегический план управления диверсифицированной компанией, описывающий способы и методы достижения цели, на основе свойственных компании деловых принципов, а также описывающий действия и подходы, способствующие улучшению рыночной деятельности компании.*

Выделяют четыре уровня разработки корпоративной стратегии: корпоративный уровень; уровень бизнеса; функциональный уровень; оперативный уровень.

**Вопрос 2.** Базовые (эталонные) стратегии.

К базовым стратегиям фирмы относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: а) стратегия роста; б) стратегия сокращения; в) комбинированная стратегия.

### **Вопрос 3.** Основные типологии стратегий.

Классификация типов конкурентного поведения фирм инновационного характера: эксплеренты, пациенты, виоленты и коммутанты.

Типология стратегий Майлза и Сноу на основании соотнесения внутренних характеристик компании и собственной стратегии с внешней средой: поиск, защита доли рынка, анализ и реагирование.

Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (сфокусированная); стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (сфокусированная).

		Цена		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество товара	Высокая	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок	3. Стратегия повышенной ценностной значимости
	Средняя	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачества нности
	Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости

Рисунок 5– Стратегии развития бизнеса по Котлеру

Товар Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 6– Типология стратегий, основанная на модели «продукт-рынок»  
И.Ансоффа

#### 1.4.2 Методические материалы по теме 4

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

1.4.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 9, 10].

### Тема 5 Методические подходы к управлению конкурентоспособностью

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и сущность конкурентоспособности.

**Вопрос 2.** Подход к анализу конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.

**Вопрос 3.** Основные конкурентные стратегии.

#### 1.5.1 Методические указания по изучению темы 5

**Вопрос 1.** Понятие и сущность конкурентоспособности.

*Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся уровнем удовлетворения им определенных желаний по сравнению с идентичными объектами, находящимися на этом рынке.*

Система управления конкурентоспособностью рассматривается как комплекс связанных между собой элементов, функционирующих во времени как одно целое, при этом она решает главную задачу – обеспечение достижения намеченных стратегических целей развития предприятия путем наиболее полного удовлетворения потребностей всех экономически заинтересованных субъектов.

**Вопрос 2.**Подход к анализу конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.

*Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.*

Для анализа конкуренции в отрасли широко используется модель 5 конкурентных сил М. Портера (рисунок 7).

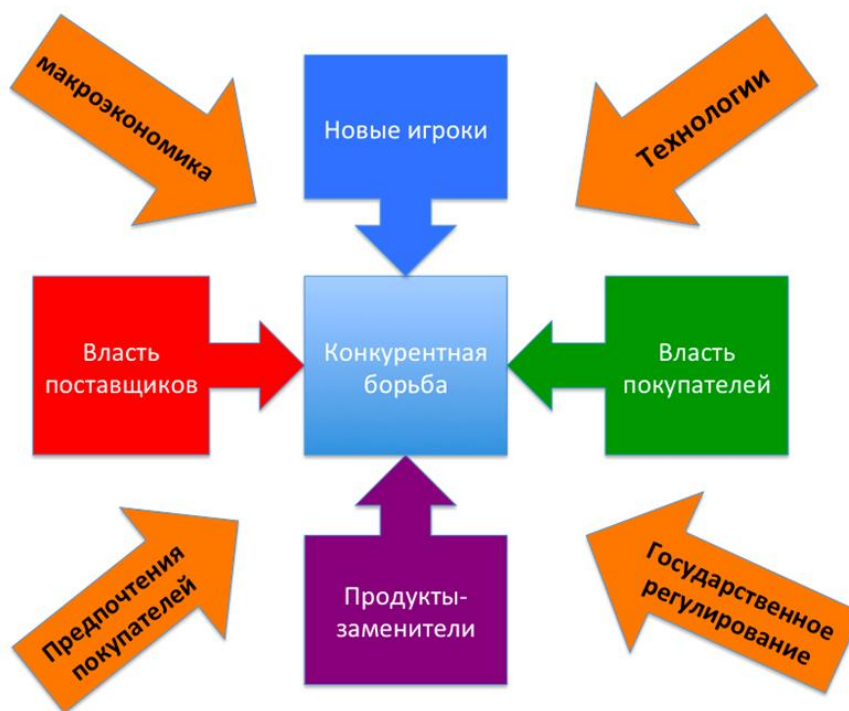


Рисунок 7 – Модель 5 конкурентных сил М. Портера

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить,



что необходимо делать организации, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

### Вопрос 3. Основные конкурентные стратегии

Майкл Портер выделяет три основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование (рисунок).



Рисунок 8 – Основные конкурентные стратегии

### 1.5.2 Методические материалы по теме 5

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

### 1.5.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [3, 8, 14].

## Тема 6 Стратегические инструменты анализа и оценки результатов стратегического управления

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Стратегические модели.

**Вопрос 2.** Стратегические матрицы.

**Вопрос 3.** Методы анализа и оценки результатов стратегического управления.

### 1.6.1 Методические указания по изучению темы 6

**Вопрос 1.** Стратегические модели.

Помимо эталонных стратегий, специалистами в области стратегического управления разработано значительное количество формальных моделей, позволяющих оценивать результаты стратегического управления (рисунки 9-12).



Рисунок 9 – Модель «пяти компонентов», формирующей обучающуюся организацию, П.Сенге

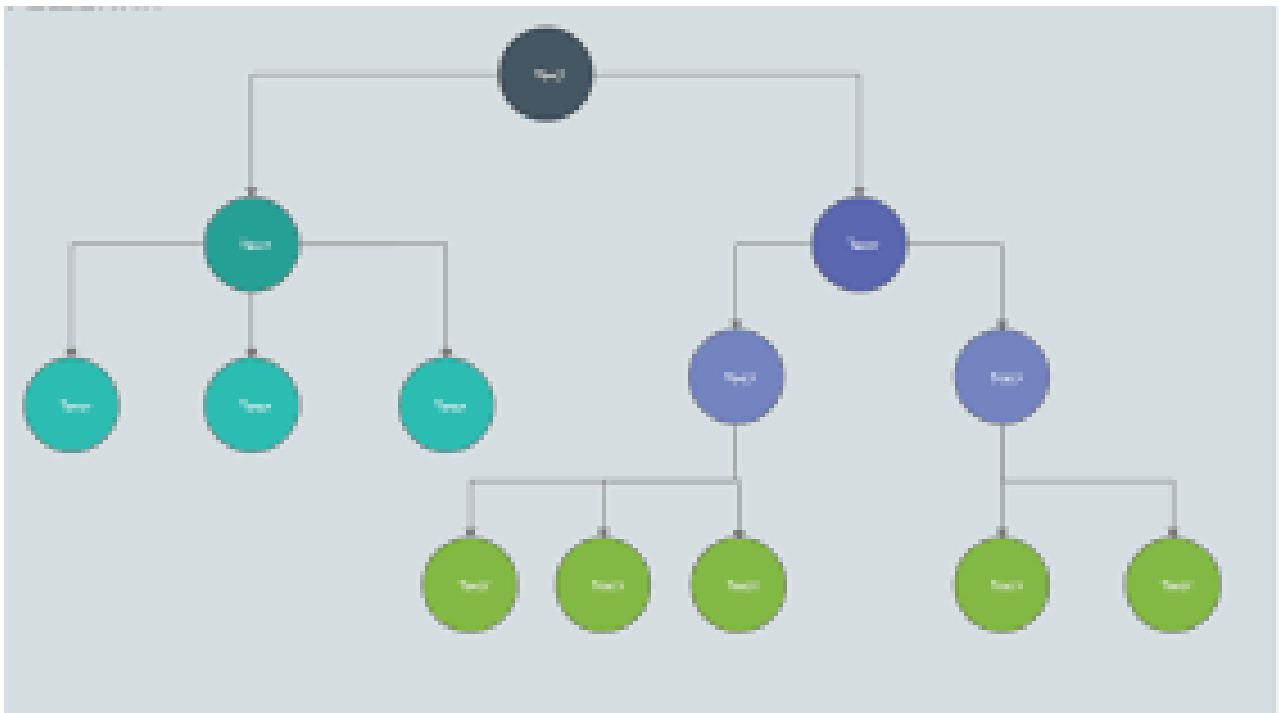


Рисунок 10 – «Дерево решений»



Рисунок 11 – Модель «7S» Мак-Кинси

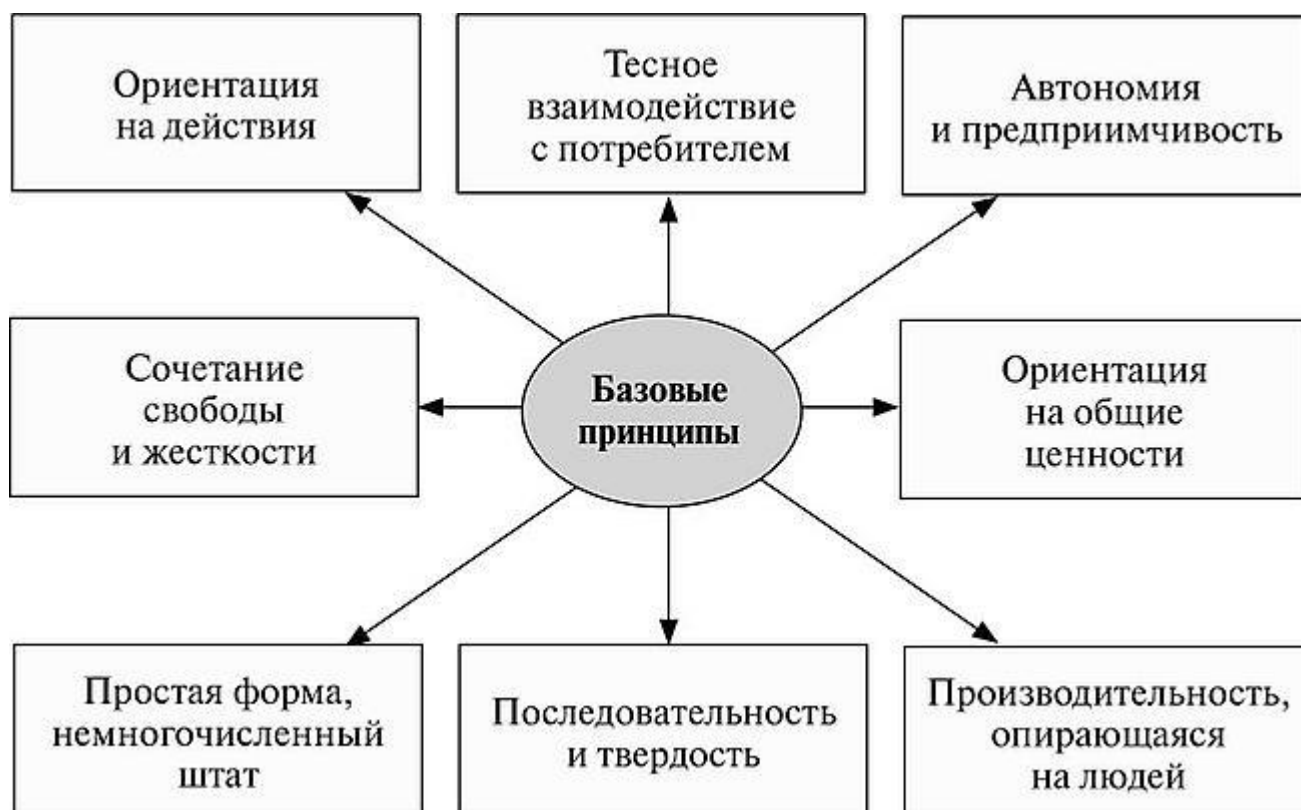


Рисунок 12 – Модель совершенной компании по Питерсу и Уотермену

## Вопрос 2. Стратегические матрицы

Наиболее распространенные стратегические матрицы представлены на рисунках 13, 14 и 15.



Рисунок 13 – Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)

<b>Сила позиции бизнеса</b>	высокая	Инвестиции и рост	Выборочный рост	Избирательность
	средняя	Выборочный рост	Избирательность	Сбор урожая / уход с рынка
	низкая	Избирательность	Сбор урожая / уход с рынка	Сбор урожая / уход с рынка
		высокая	средняя	низкая
		<b>Привлекательность отрасли</b>		

Рисунок 14 - Матрица General Electric

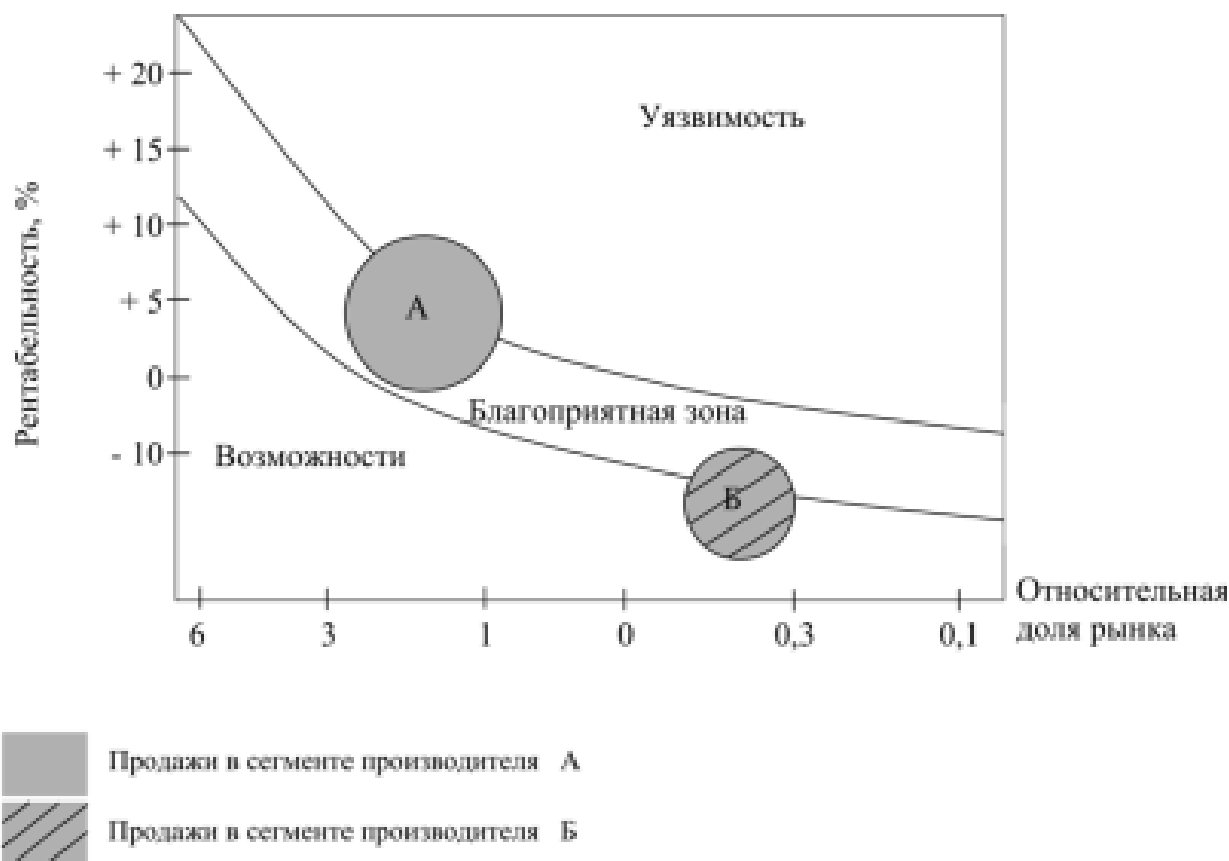


Рисунок 15 – Матрица «Возможность/уязвимость»

**Вопрос 3.** Методы анализа и оценки результатов стратегического управления.

*Реинжиниринг (reengineering — англ.) — это поэтапные изменения в компании, направленные на совершенствование деятельности, производимые и измеряемые с точки зрения бизнес-процессов и их показателей.*

Следует различать кризисный реинжиниринг (коренная переработка большей части сети процессов в условиях, когда компании необходимо кардинально изменить текущую ситуацию) и реинжиниринг развития (плавные изменения и изучение результатов для поддержания компании в хорошем состоянии, не забывая о её развитии).

*Система Сбалансированных Показателей (СПП, BalansedScorecard, BSC) — управленческая методика, нацеленная на перевод стратегических*

целей компании в конкретные мероприятия и оценку их результатов с помощью KPI (Key performance indicator)

Профиль компании – сумма характеристик, благодаря которым она или ее часть известна важной целевой группе потребителей.

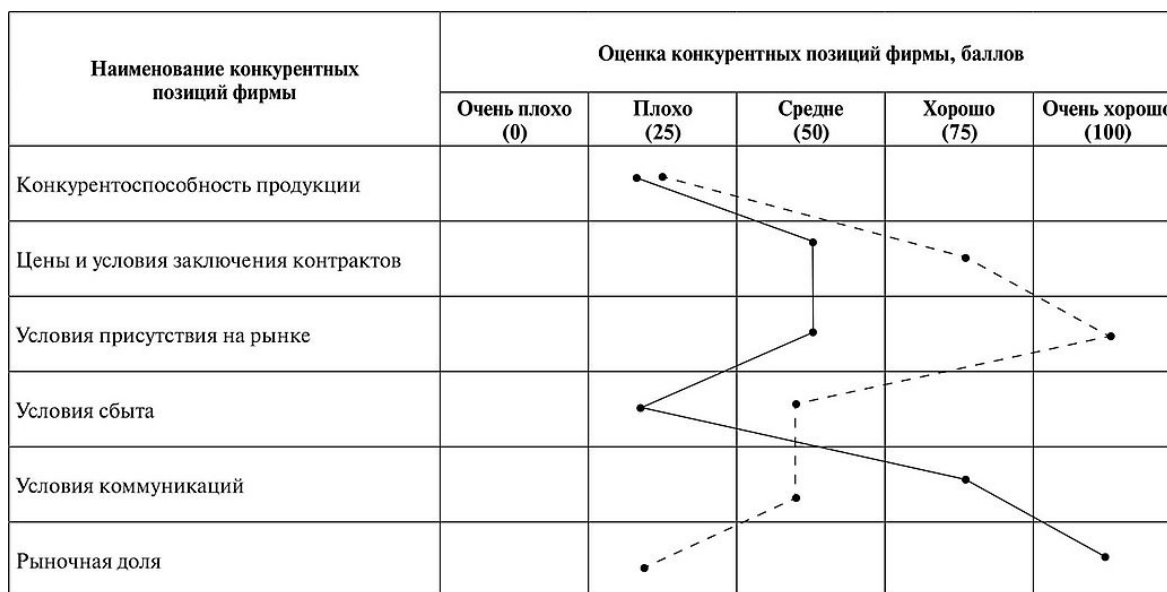


Рисунок 16 – Изучение профиля конкурентных позиций предприятия

### 1.6.2 Методические материалы по теме 6

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

1.6.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [2, 6, 9, 11, 12].

## Тема 7 Формирование стратегии повышения экономической безопасности организации

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Анализ внешней среды при корректировке стратегии.

**Вопрос 2.** Использование сценариев в разработке стратегии.

**Вопрос 3.** Матрицы влияния на ситуацию.

### 1.7.1 Методические указания по изучению темы 7

**Вопрос 1.** Анализ внешней среды при корректировке стратегии.

Ключевые элементы сегментов макросреды (политика, экономика, социум, технологии, экология, институты) взаимосвязаны и должны быть исследованы в ходе сканирования, мониторинга, прогнозирования и оценивания изменений на уровне дальнего окружения организации.

**Вопрос 2.** Использование сценариев в разработке стратегии.

Для оценки выбора стратегических вариантов развития организация должна готовить сценарии, позволяющие имитировать поведение бизнеса в условиях различных вариантов развития будущего. К ним относятся: тренды, образцы, события, основные допущения и динамика, обеспечивающая переход от текущего состояния внешней среды к будущему.

**Вопрос 3.** Матрицы влияния на ситуацию.

Целесообразно рассматривать сочетания противоречий в изменениях внешней среды в матричной форме (таблица 11)

Таблица 11 – Матрица взаимного влияния

Вероятность событий и время их наступления	Событие 1	Событие 2	Событие 3	Событие 4
Событие 1				
Событие 2				
Событие 3				
Событие 4				

**1.7.2 Методические материалы по теме 7**

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

**1.7.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [4, 6, 7].**

**1.8 Тема 8. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Основные подходы к оценке степени риска.

**Вопрос 2.** Корректировка и прогнозирование риска.

**Вопрос 3.** Особенности принятия стратегических решений в условиях неопределенности.

### 1.8.1 Методические указания по изучению темы 8

**Вопрос 1.** Основные подходы к оценке степени риска.

Два основных подхода к объективному измерению степени риска:

1. Метод априори: вероятность того или иного результата определяется дедуктивно на основании допускаемых правил и принципов бизнеса при условии, что характеристики возможных вариантов известны заранее.

2. Метод апостериори: предполагается, что опыт является типичным и что он будет воспроизводиться в будущем.

В условиях риска главным критерием решения служит предполагаемая стоимость, которая вычисляется по формуле:

$$E(X) = P_1X_1 + P_2X_2 + \dots + P_nX_n = \sum_{i=1}^n P_iX_i,$$

где  $X_i$  – стоимость  $i$ -й отдачи;  $P_i$  – вероятность  $i$ -й отдачи.

Из уравнения следует, что предполагаемая стоимость стратегии представляет собой средневзвешенную стоимость, в которой используются вероятности отдачи в качестве весовых коэффициентов.

Премия за риск включает в себя два компонента:

1. Деловой риск: степень риска зависит от характера предпринимательской деятельности и от демонстрируемых навыков управления.

2. Финансовый риск определяется финансовыми решениями фирмы и характеризуется двумя аспектами: риском возможной неплатежеспособности и изменчивостью доходов, доступных обычному акционеру.

**Вопрос 2.** Корректировка и прогнозирование риска.

При оценке отдачи для конкретной стратегии лица, принимающие решение, должны учитывать текущую стоимость будущих прибылей и степень риска.



Наиболее часто применяемыми методами учета и оценки риска являются: метод учетной ставки, скорректированной с учетом риска, и метод эквивалента определенности.

«Дерево решения»— это графический метод, который показывает последовательность стратегических решений при каждом возможном блоке обстоятельств.

При прогнозировании результатов реализации стратегии повышения экономической безопасности предполагаемые прибыли или убытки могут быть включены заранее в структуру издержек фирмы независимо от характера риска.

Внутрифирменный риск касается возможных убытков, которые фирмы предпочитают включить заранее в структуру издержек вместо того, чтобы покупать страховку от таких убытков за пределами компании.

Межфирменный риск возникает в том случае, если количество наблюдений недостаточно велико в пределах одной фирмы для того, чтобы ее руководство могло считать, что оно может прогнозировать убытки с обоснованной достоверностью, поэтому перекладывают риски на страховые компании.

**Вопрос 3.** Особенности принятия стратегических решений в условиях неопределенности.

Два подхода к принятию решений в условиях неопределенности:

1. Лицо, принимающее решение, может использовать имеющуюся у него информацию, собственные суждения и опыт для идентификации своих предположений относительно тех или иных возможных внешних условий, в каких окажется его компания, а также для оценки вытекающих при каждом внешнем условии результатов по каждой имеющейся стратегии.

2. Если степень неопределенности слишком высока, то лицо, принимающее решение, предпочитает не делать допущений относительно вероятностей внешних условий, т.е. или не учитывает их как равные. В рамках

данного подхода для оценки предполагаемых к реализации стратегий используются четыре критерия решения:

- а) критерий решения Вальда (макси-мин);
- б) альфа-критерий решения Гурвица;
- в) критерий решения Сэйвиджа (критерий отказа от мин-макс);
- г) критерий решения Лапласа (критерий решения Бэйеса).

### **1.8.2 Методические материалы по теме 9**

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

### **1.8.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [7,11,13, 14].**

## **Тема 9 Модификация и разработка стратегии на основе ключевых компетенций**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Решения о модификации действующей стратегии.

**Вопрос 2.** Формирование стратегических альтернатив.

**Вопрос 3.** Обратная связь в системе принятия решений.

### **1.9.1 Методические указания по изучению темы 4**

**Вопрос 1.** Решения о модификации действующей стратегии.

Изменение действующей стратегии организации в первую очередь ориентировано на использование вновь открывшихся возможностей.

*Отличительная компетенция – это потенциал, которым располагает компания в отличие от всех остальных. Этот потенциал либо уникален, либо более объемен, чем у конкурентов.*

Аспекты ресурсов и компетенций бизнеса: ценная значимость, уникальность, имитации, организация.

Выявление ключевой компетенции – необходимое условие эффективности разрабатываемой стратегии. Дихотомия стратегических характеристик организации представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Дихотомия стратегических характеристик организации

В общем виде ключевые компетенции представляют собой производство системы технологий, специфики процесса управления (управленческой культуры) и коллективного обучения.

$$\text{Компетенция} = \text{Технология} \times \text{Процесс управления} \times \text{Коллективное управление}$$

## Вопрос 2. Формирование стратегических альтернатив.

В зависимости от параметров внешней среды и состояния самой организации модель достижения стратегических целей может быть представлена различными альтернативами (рисунок 18).

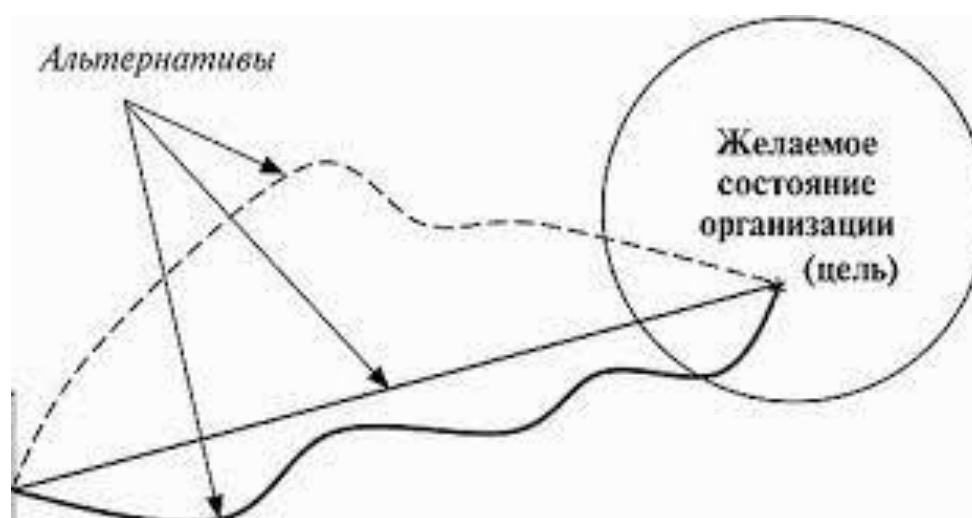


Рисунок 18 – Графическая модель сочетания альтернатив



Рисунок 19 – Типология стратегических альтернатив

Основные рекомендации при формировании альтернатив:

- разнообразие альтернатив;
- различия между ними сопоставляются относительно текущей ситуации;
- издержки и трудности реализации;
- в какой степени альтернативы позволяют решать текущие цели.

**Вопрос 3.** Обратная связь в системе принятия решений.

Специальным инструментом, способным измерить степень успешности достижения поставленной цели, можно считать сбалансированную систему четырех ключевых показателей:

- финансовая деятельность;
- отношения с потребителями;
- организация бизнес-процессов;
- обучение и развитие.

*Контроль* – одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения реализации принятых решений.

Этапы оценки успешности реализации стратегии:

1. Измерение успеха;
2. Анализ расхождений.
3. Принятие дальнейших мер.

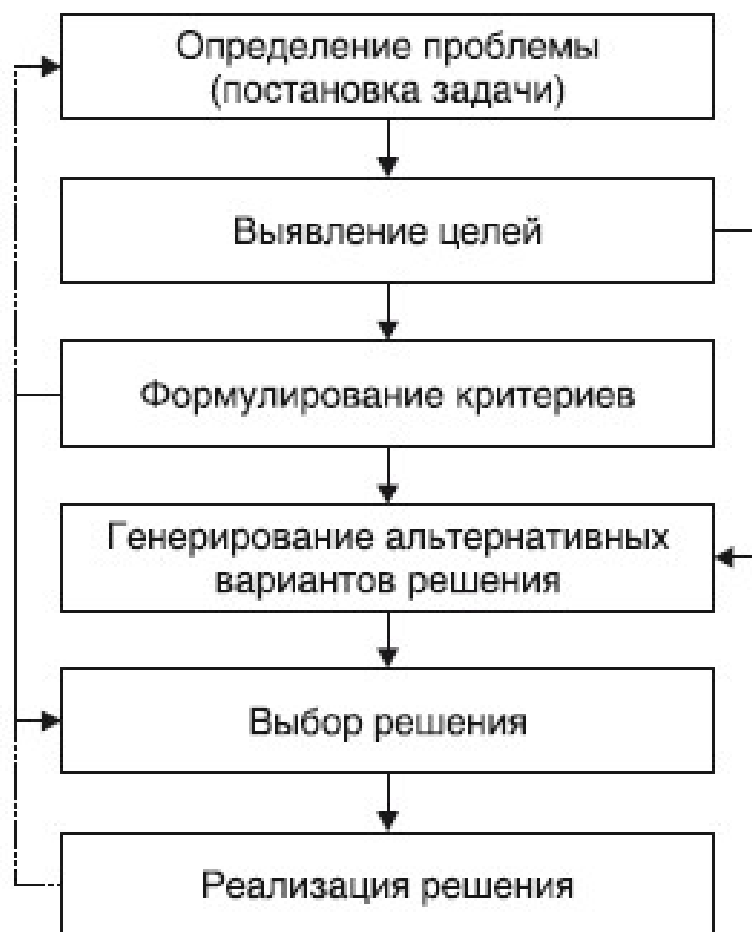


Рисунок 20 – Обратная связь в решении проблем

Обычно выделяют два основных типа обратной связи: усиливающая и уравнивающая. Однако следует использовать и упреждающую обратную связь.

### **1.9.2 Методические материалы по теме 8**

ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

### **1.9.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [4, 7, 12].**

## **2. Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

## **2.1 Тема 1. Основы стратегического управления экономической безопасностью**

**Форма занятий** - практическое занятие.

### **2.1.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы и приведите конкретные примеры, иллюстрирующие ответ:

1. Какие четыре исторических этапа выделяют в развитии корпоративного управления?

2. Какие основные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту и как при этом изменяется ментальность менеджеров?

3. Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?

4. Сформулируйте три вопроса, ответы на которые отражают сущность стратегического менеджмента?

5. Опишите структуру и основные этапы процесса стратегического управления.

6. Какие школы стратегического управления вам известны?

7. Как характеризуется факторы нестабильности среды фирмы? Какие виды стратегического управления применяются в условиях высокой нестабильности внешней среды?

8. Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления на предприятии – базе практики?

9. По каким признакам вы можете установить о наличии или отсутствии системы стратегического управления на предприятии?

10. Что означает для менеджера «Определить бизнеса», на какие вопросы необходимо для этого ответить?

11. Какова роль миссии в деятельности компании? Чьи интересы отражает миссия компании? Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации? Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании? Кто принимает участие в определении миссии?

12. Как вы считаете, стратегические цели носят субъективный или объективный характер? В чем отличие видения и стратегической цели?

### **Практическое задание 2**

Представьте себя на месте кандидата, участвующего в конкурсе на должность руководителя конкретного предприятия Калининградского региона. Вам вместе с вашей командой необходимо в нескольких емких фразах, на основе оценки текущего состояния организации, показать каким вы видите будущее. Сформулируйте видение организации так, чтобы оно было принято владельцами и персоналом предприятия. Для этого выполните последовательно следующие четыре действия.

Шаг 1. Составление текста Видения. Представьте себе вашу фирму через 5-10 лет и попробуйте дать письменные ответы на следующие вопросы:

1. Каково будет Ваше положение на рынке?
2. Что будут говорить потребители о Вашей организации?
3. Что будут говорить о Вашей организации конкуренты?
4. Что будут говорить ваши сотрудники об организации?
5. Как в организации будут приниматься решения, какова будет ее структура, как будут осуществляться коммуникации?
6. Каковы будут ее недостатки и возможности совершенствования?
7. Что позволит вашей организации за эти пять–десять лет стать столь успешной?

На основе выработанных ответов сформулируйте письменно Ваш вариант Видения организации.

Шаг 2. Проверка Видения на соответствия пяти критериям. Видение должно соответствовать приведенным в таблице 12 критериям.

Насколько вариант формулировки Видения, составленный вашей командой, соответствует данным критериям? Внесите необходимые поправки в первоначальную формулировку.

Шаг 3. Измерение Видения.

Таблица 12 – Критерии эффективности видения

Критерии видения	Оценка: + 1 – Соответствует – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить
1. Формулирует нефинансовую цель, которая была бы близка большинству сотрудников организации. Финансовые задачи должны быть отражены в формулировке целей организации. При этом ее Видение должно содержать такие нефинансовые формулировки, отражающие нацеленность на результат, как «лучший», «мирового класса», «предпочтительный поставщик», «лидер»	
2. Содержит четкое описание стратегических преимущества организации. Этот элемент играет большую роль в формулировке видения, уникального для вашей организации	
3. Является реально осуществимым. Организация разрабатывает видение, которое вдохновляет, помогает идти к успеху и развиваться, поэтому формулировка видения обычно довольно амбициозна. При этом нереалистичное видение может вызвать чувство разочарования и стать объектом насмешек сотрудников организации, особенно если руководство не демонстрирует никаких попыток его достичь	
4. Вдохновляет людей. Соблюдение этого критерия обычно зависит от тенденциозности и, прежде всего, формулировки видения. Следует использовать уникальные, вдохновляющие выражения, возможно, даже вызывающие волнение – все это должно вызвать эффект, но видение при этом должно оставаться реалистичным	
5. Представляет перспективу не только своим сотрудникам, но и сторонним лицам/организациям. Для сторонних лиц видение должно описывать, чего организация собирается достичь, а для членов организации видение должно быть объяснением того, почему он или она должны стремиться работать в данной организации	

Необходимо, чтобы видение можно было измерить, в противном случае его сложно корректировать. Разработав систему измерения или индикаторы



оценки Видения компании, вы сможете отслеживать прогресс, а также более четко представлять ожидаемые результаты. Руководитель и его команда должны «жить» в соответствии с Видением и быть нацеленными на то, чтобы его осуществить. Как вы можете измерить свое видение, предложите свою систему измерения.

#### Шаг 4. Презентация и оценка Видения.

Завершив корректировку, каждый студент представляет в группе конкурсной комиссии (или преподавателю) свой вариант Видения. После того как будут подведены итоги, студенты могут дополнить свой вариант удачными формулировками из других вариантов Видения.

#### **Практическое задание 3**

Необходимо сформулировать миссию организации – предприятия на основе предложенного шаблона.

Продолжите как можно более точно и конкретно следующие предложения:

- 1) Будущее нашей организации выглядит так, что мы .....
- 2) Наша задача в этом случае .....
- 3) При этом мы обязуемся .....
- 4) Наши клиенты – это .....
- 5) Мы решаем следующие проблемы клиентов .....
- 6) Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что .....
- 7) Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что .....
- 8) Мы сильные, потому что .....
- 9) Мы отличаемся от самых сильных наших конкурентов тем, что .....
- 10) Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к .....
- 11) Управленческое поведение в нашей организации характеризуется .....
- 12) Мы ожидаем от наших руководителей, что .....
- 13) Мы ожидаем от наших сотрудников, что .....
- 14) Наши сотрудники являются для нас .....
- 15) Отношения с общественностью характеризуются .....

- 16) Мы преследуем социальные цели .....
- 17) Государство и общество мы видим как .....
- 18) Мы приносим пользу обществу, потому что .....
- 19) Наше отношение к окружающей среде пронизано .....
- 20) Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется .....

#### **Практическое задание 4**

На следующем примере определите условия и возможности применения долгосрочного и стратегического планирования. Годовой объем реализации продукции хлебокомбината за три года представлен в таблице 13. Для упрощения ситуации предположим, что в эти годы инфляция отсутствует.

Таблица 13 –Прогнозирование показателей

Наименование товара	Позапрошлый год (отчет)	Прошлый год (отчет)	Текущий год (оценка)	Следующий год (прогноз)	Через три года (прогноз)
Калачи (в млн. руб.)	35	40	45		
Булки (в млн. руб.)	85	86	87		

а) Методом линейной экстраполяции сделайте прогноз реализации калачей и булок в следующем году и через три года.

б) Вам стало известно, что в текущем году предприятие вышло на предельную проектную мощность по производству калачей. Как изменится ваш прогноз?

в) Вам стало известно, что в следующем году на рынке булок появится конкурент, который может предложить лучшие цены и качество. Как изменится ваш прогноз?

#### **Практическое задание 5**

Определите сферы наиболее эффективного применения каждой из 10 школ стратегического менеджмента для анализа деятельности позиции компаний и проектирования стратегических изменений: 1) «традиционные» отрасли; 2) инновационные отрасли бизнеса; 3) некоммерческие организации; 4)

организации государственного и муниципального управления. Заполните колонку в таблице 14 и обоснуйте свое решение.

Таблица 14 – Сферы эффективного применения методов школ стратегического менеджмента

Название школы	Суть процесса стратегического менеджмента	Сфера применения
Дизайна	Формирование стратегии как процесса осмысления	
Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс	
Позиционирования	Формирование стратегии как аналитический процесс	
Предпринимательства	Формирование стратегии как процесс предвидения	
Когнитивная(познания)	Формирование стратегии как ментальный процесс	
Обучения	Формирование стратегии как развивающийся процесс	
Власти	Формирование стратегии как процесс ведения переговоров	
Организационной культуры	Формирование стратегии как коллективный процесс	
Внешней среды	Формирование стратегии как реактивный процесс	
Конфигурации	Формирование стратегии как процесс трансформации	

### Практическое задание 6

Определить, какие из нижеперечисленных в таблице целей являются стратегическими или тактическими, долгосрочными или краткосрочными? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Таблица 15 – Типы целей

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1	2	3
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%		
Окончание таблицы 15		
1	2	3
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		

3. Обеспечить повышение качества продукции		
4. Добиться ежегодного увеличения объема продажи с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
5. Раз в два года выходить на новый рынок		
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%		
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
12. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов		
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
18. Добиться увеличения притока денежных средств		
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

2. Определите, какие из названных в таблице 15 целей в наибольшей мере отвечают интересам:

- а) акционеров
- б) управленческого персонала (менеджеров)
- в) клиентов.

Обоснуйте, почему вы так считаете.

3. Проверьте, насколько названные в таблице 15 цели соответствуют правилу SMART.

**S** (Specific) – конкретная цель.

**M** (Measurable)– измеримая цель на языке цифр.

**A** (Achievable/Agreedupon). Достижимая и Согласованная цель.

**R** (Resultoriented) – реальная цель, ориентированная на результат.

**T** (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

### **2.1.2 Методические материалы по практическому занятию 1**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.1.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1:** [2, 3, 4].

## **2.2 Тема 2. Методы анализа внешней среды и внутреннего потенциала объектов стратегического управления экономической безопасностью**

**Форма занятий** - практическое занятие.

**2.2.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

### **Практическое задание 1**

**Задание 1.** В таблице 16 представлен перечень факторов внешней среды ближнего и дальнего окружения, представляющих для организаций возможности или угрозы.

Объясните, где проходит граница дальней и ближней внешней среды организации? Проиллюстрируйте эту границу примерами для нескольких коммерческих и некоммерческих организаций.

Определите, какие факторы в таблице относятся к микроокружению (Б – ближнему окружению) и какие к макроокружению (дальнему окружению – Д).

Сделайте в таблице соответствующие пометки «Б» или «Д» со знаком «+» – возможность или «-» – угроза.

Таблица 16 –Идентификация возможностей и угроз

Факторы внешней среды	Идентификация и оценка	Факторы внешней среды	Идентификация и оценка
1	2	3	4
1. Повышение уровня жизни населения		16. Сбои в поставках продукции	
2. Появление новых поставщиков		17. Появление товаров-субститутов	
3. Совершенствование технологии производства		18. Развитие информационной отрасли	
4. Изменения в миграционной политике государства		19. Изменение покупательских предпочтений	
5. Неудачное поведение конкурентов		20. Разорение и уход фирм-продавцов	
6. Ужесточение экологического законодательства		21.Появление принципиально нового товара	
7. Изменения моды		22. Рост налогов и пошлин	
8. Снижение цен на сырье и готовую продукцию		23.Снижение уровня жизни населения	
9. Снижение налогов и пошлин		24.Скачки курсов валют	
10. Совершенствование менеджмента		25. Изменение трудового законодательства	
11. Снижение безработицы		26. Изменение уровня цен	
12. Уменьшение императивных норм законодательства		27. Развитие форм социального страхования населения	

Окончание таблицы 16

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Развитие международной торговли		28. Развитие саморегулирования в предпринимательской деятельности	
14. Рост цен на энергоресурсы		29. Новые правила торговли в ВТО	
15. Появление новых фирм на рынке		30. Принятие новых технических регламентов	

### Практическое задание 2.

Составьте таблицу 17 с важными для конкретного предприятия (Калининградской области) факторами внешней среды. Оцените, какие факторы внешней среды представляют угрозу, а какие – возможности для развития вашего предприятия. Определите, какие факторы в таблице относятся к микроокружению (Б – ближнему окружению) и какие – к макроокружению (дальнему окружению – Д).

Сделайте в таблице соответствующие пометки «Б» или «Д» со знаком «+» – возможность или «-» – угроза.

Таблица 17 – Идентификация возможностей и угроз

Факторы внешней среды	Идентификация и оценка	Факторы внешней среды	Идентификация и оценка
1		15	
2		16	
3		17	
4		18	
...		...	

### Практическое задание 3.

Разработайте перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование вашего предприятия. Выберите по 7–8 факторов, представляющих наибольшие угрозы и наиболее благоприятные возможности для отрасли вашей организации, и заполните в своей таблице графу 1.

3. Оцените значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное) и заполните в табл. графу 2. Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

4. Дайте оценку степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы. Заполните в таблице графу 3.

5. Определите взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и рассчитайте суммарную взвешенную оценку воздействия факторов макросреды на предприятие. Заполните в таблице графу 4.

6. Суммируйте оценки возможностей и угроз, определите степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

7. Сделайте выводы и презентацию полученных результатов. Заполните таблицу 18.

Таблица 18 – Перечень внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
1			
2			
3			
....			
<b>Угрозы</b>			
1			
2			
3			
...			

#### **Практическое задание 4.**

Выявите и проанализируйте факторы внутренней среды предприятия, для чего выполните следующие действия:



1) Выберите известное вам предприятие Калининградской области (предприятие – база практики).

2) Подготовьте бланк для анализа по образцу таблицы 19.

Таблица 19 –Определение показателей сильных и слабых сторон промышленного предприятия

Факторы	Вопросы для анализа	Показатели сильных и слабых сторон
1. Маркетинг	Напишите	Напишите
2. Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	Пример: Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям? Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?	Экономичность эксплуатации другие (укажите)
3. Местонахождение производства	Напишите	Напишите
4. Экономия от масштаба производства	Напишите	Напишите
5. Исследования и разработка, инновации	Пример: Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов? Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара?	Наличие оригинальных конструкторских разработок, небольшие габариты хорошие потребительские качества продуктов
6. Управление и организация	Пример: Организационная структура и культура, общее руководство организации, системы управления, стиль руководства, внутренние и внешние коммуникации, информационные системы и обеспечение их безопасности.	Укажите
7. Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками		
8. Степень вертикальной интеграции		
9. Контроль за процессом производства и качеством продукции		
10. Система контроля за оборотом запасов		
11. Величина издержек и прибыль		
12. Персонал		
Другие факторы		

1) В графе 1 таблицы откорректируйте и дополните примерный набор факторов типичного производственного предприятия.

2) В графе 2 сформулируйте вопросы для каждого анализируемого фактора.

3) В графе 3 запишите ответы на поставленные вопросы. Таким образом, вы получили конкретные показатели факторов сильных и слабых сторон своего предприятия.

4) Для оценки показателей выявленных сильных и слабых сторон составьте матрицу по образцу таблицы 20.

В графу 1 занесите показатели сильных и слабых сторон вашего предприятия.

В графе 2 определите степень важности (вес) каждого показателя: 3 – влияние сильное, очень важно 2 – не очень важно, 1 – влияние незначительно.

В графе 3 оцените по пятибалльной шкале каждый показатель в сравнении с рыночным лидером (5 баллов – равно или превосходит лидера, балл – значительно уступает лидеру).

В графе 4 рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя, перемножив соответствующие цифры графы 2 и 3.

Таблица 20–Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Экспертная оценка показателя фактора в баллах (от 1 до 5)	Взвешенная оценка показателя факторов
Сильные стороны:			
наличие оригинальных конструкторских разработок,	2	4	8
экономичность эксплуатации, небольшие габариты и хорошая маневренность	3	5	15
.....	1	4	4
.....	x	y	xy
Итого слабые стороны		13	27
Слабые стороны:			
узкий ассортимент продукции	2	5	10
невысокая доля продукции	3	3	9
негибкая ценовая политика	2	1	2
неразвитая сбытовая сеть			
.....	x	y	xy
Итого сильные стороны			21

Итоговые суммы сильных и слабых сторон характеризуют конкурентоспособность предприятия.

Сильные стороны, получившие наибольшую оценку, являются уникальными преимуществами вашего предприятия.

5) Дайте письменные ответы на следующие вопросы:

– Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?

– Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?

– Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?

– Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

Результаты анализа сильных и слабых представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

### **Практическое задание 5**

Провести полный SWOT-анализ конкретного предприятия Калининградской области (матрица возможностей, матрица угроз, матрица SWOT, профиль среды отдельно для макро-, микроокружения и внутренней среды организации). Задание следует выполнить, заполнив соответствующие таблицы (таблицы 21–24).

Таблица 21–Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Таблица 22– Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

Таблица 23– Матрица SWOT

Факторы	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Таблица 24– Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Степень важности $D=A*B*V$
Макроокружение: 1. 2. 3. ....				
Непосредственное окружение: 1. 2. 3. ...				
Внутренняя среда: 1. 2. 3. ...				

Обобщив полученные результаты, необходимо выбрать стратегию повышения экономической безопасности исследуемого предприятия и сформировать комплекс конкретных стратегических рекомендаций.

## **2.2.2 Методические материалы по практическому занятию 2**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.2.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2:** [2, 4, 6, 11].

## **2.3 Тема 3. Методы организационной диагностики и структурирования стратегических угроз экономической безопасности**

**Форма занятий** – практическое занятие.

**2.3.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

### **Практическое задание 1**

Функционирование предприятия как хозяйствующего субъекта на рынке связано с определенными ограничениями его деятельности. К таким ограничениям относятся:

1. Ограничения по ресурсам, т.е. затраченные материальные, трудовые и другие ресурсы должны быть меньше или равны имеющимся в наличии.

2. Ограничения, обусловленные спросом, т.е. объем реализации всегда меньше или равен объему покупательского спроса.

3. Бюджетные (финансовые) ограничения, т.е. расходы предприятия должны быть меньше или равны денежным ресурсам (сумме денежных фондов и денежных доходов предприятия).

4. Временные ограничения, связанные с инфляцией. Этот вид ограничений вызывает необходимость максимально сокращать сроки оборачиваемости денежной наличности предприятия с целью предотвращения ее обесценивания.

Предложите систему показателей, используемую на практике предприятиями для оценки и прогнозирования названных ограничений. Результаты занесите в таблицу 25.

Таблица 25 –Показатели ограничений среды предприятия

<i>Название показателя</i>	<i>Определение или формула</i>	<i>Единица измерения</i>
Ресурсы предприятия		
...		
Ограничения спроса		
...		
Финансовые (бюджетные) ограничения		
...		
Временные ограничения		
...		

### **Практическое задание 2**

Оцените по пятибалльной шкале возможности внутренней среды конкретного предприятия Калининградского региона и заполните контрольный диагностический лист (таблица 26).

На основе данной таблицы можно построить наглядную диаграмму характеристики внутренней среды, для чего соедините ломаной линией точки оценки соответствующих параметров.

Таблица 26 – Контрольный лист диагностики внутренних возможностей (внутренней среды) предприятия

<b>Показатели оценки</b>	1	2	3	4	5
<b>Маркетинг</b>					
Доля рынка					
Репутация фирмы					
Престиж торговой марки					
Расходы по стимулированию сбыта					
Численность сбытового персонала					
Ценовая политика/ уровень цен					
Организационные и технические средства для сбыта					
Уровень/ качество обслуживания					
Число клиентов					
Качество поступающей информации о рынке					
<b>Финансы</b>					
Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)					

Инвестиционный рейтинг					
Доход на активы					
Норма прибыли					
Доход на вложенный капитал					
<b>Производство</b>					
Использование оборудования					
Производственные мощности/ пропускная способность оборудования					
Численность занятых и производительность труда					
Системы контроля качества					
Совокупная факторная производительность					
Возможности расширения производства / расширения зон обслуживания					
Возраст технологического оборудования					
<b>Технология</b>					
Применяемые стандарты и степень их совместимости					
Новые продукты					
Расходы на НИОКР					
<b>Организация и управление</b>					
Численность и квалификация инженерно-технологического и управленческого персонала					
Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
Четкость разделения полномочий и функций					
Тип организационной структуры управления					
Качество используемой в управлении информации					
Степень гибкости оргструктуры управления					
<b>Персонал</b>					
Уровень квалификации производственного персонала					
Расходы по подготовке и переподготовке персонала					
Уровень подготовки персонала в сфере сбыта					
Текучесть кадров					

Просуммируйте оценки внутренней среды и результаты внесите в таблицу 27.

Таблица 27 – Оценка внутренней среды организации

№ п/п	Показатели	Оценка положения				
		лидер	выше среднего	среднее	низкое	кризисное
1.	Маркетинг					
2.	Финансы					
3.	Производство					
4.	Технологии					
5.	Организация и управление					
6.	Персонал					

Опишите ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

Какие меры необходимо принять руководству предприятия для улучшения конкурентоспособности?

Подготовьте презентацию для доклада и обсуждения результатов.

### Практическое задание 3

В таблице приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Таблица 27 –Общая оценка факторов макросреды среды организации (отрасли)

Факторы	способствуют (+)	затрудняют (-)
1	2	3
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношения различных стран)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в регионе		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляция		
11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		



1	2	3
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты		
Суммарное воздействие факторов	.....	.....

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Сделайте вывод о степени уравновешенности внешней среды.

### **2.3.2 Методические материалы по практическому занятию 3**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.3.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3:** [1, 5, 9, 13].

## **2.4 Тема 4. Формирование стратегии повышения экономической безопасности организации**

**Форма занятий** - практическое занятие.

**2.4.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на вопросы теста:

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
  - а) портфельная;
  - б) текущая;
  - в) деловая (конкурентная);
  - г) функциональная.
2. Основной целью портфельной стратегии является:
  - а) разделение труда;
  - б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

3. Основной целью деловой стратегии является:

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- б) расширение портфеля ценных бумаг;
- в) определение работ в подразделениях организации;
- г) совершенствование структуры управления.

4. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации;
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- в) определение сроков реализации продукции;
- г) выявление потребностей персонала.

5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока;
- б) эластичность спроса по цене низка;
- в) эластичность спроса по цене нулевая;
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

6. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

7. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) торговле однородным товаром;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) оказании элитных услуг;
- г) организации торговли в маленьком городе.

8. Главная цель управления заданиями в организации — это:

- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- в) создание новых знаний;
- г) все предыдущие ответы верны.

9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

10. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- а) может;
- б) не может;
- в) может, только если это многоотраслевая компания.

### **Практическое задание 2**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

### **Практическое задание 3**

Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий

спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

#### **2.4.2 Методические материалы по практическому занятию 4**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

**2.4.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4:** [2, 9, 10].

### **2.5 Тема 5. Методические подходы к управлению конкурентоспособностью**

**Форма занятий** - практическое занятие

**2.5.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

#### **Практическое задание 1**

На примере конкретного предприятия Калининградского региона откорректируйте таблицу и дополните перечень возможных признаков сильной и слабой конкурентной позиции компании не менее 10 новыми признаками (таблица 28).

Таблица 28– Сильные и слабые стороны конкурентной позиции

<b><i>Признаки конкурентной силы</i></b>	<b><i>Признаки конкурентной слабости</i></b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1) Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка)	1) Невыгодное конкурентное положение
2) Наличие лидирующей или отличительной стратегии	2) Отставание от конкурентов
3) Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей	3) Рост прибылей ниже среднего по отрасли
4) Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли	4) Недостаточность финансовых ресурсов

1	2
5) Компетентность	5) Ухудшение репутации у потребителей
6)	6)
7)	7)
8)	8)
9)	9)
10)	10)

После заполнения таблицы проанализируйте перечисленные признаки конкурентной позиции и дайте ответы на следующие вопросы:

- 1) Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы, на основании каких признаков это можно доказать?
- 2) Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии?
- 3) Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

### **Практическое задание 2**

Проанализируйте действие пяти групп конкурентных сил М. Портера на примере известного вам предприятия.

Для выполнения задания изучите содержащиеся в графе 2 таблицы 29 характеристики конкурентных сил условного предприятия и по аналогии заполните графу 3 данными о вашем предприятии.

Таблица 29 – Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

Силы Портера	Характеристика проявления конкурентных сил условий	Проявление конкурентных сил на исследуемом предприятии
Соперничество между существующими предприятиями	Конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию, соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;	

	стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием; каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить; действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров	
Возможности появления новых конкурентов в отрасли	Высокие темпы роста в отрасли; барьеры входа в отрасль; приверженность покупателей торговой марке контроль над клиентами сбыта; экономия на масштабе производства; одноразовые затраты (например, связанные со сменой поставщика); политика правительства, направленная на защиту отрасли через лицензирование, ограничение доступа к источникам сырья	
3) Угроза появления товаров-заменителей	Цены производства заменителей и готовность покупателей принять такую замену; появление заменители	
4) Угроза давления со стороны поставщиков	Доминируют несколько предприятий-поставщиков; концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе; продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки; от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель	
5) Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки	Отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов; число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве; продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки; покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции	

### Практическое задание 3

Постройте карту стратегических групп предприятий в своем городе для одной из отраслей: строительство, торговля, объекты размещения обслуживания туристов. Воспользуйтесь адресным справочником предприятий и составьте

список из 20 исследуемых предприятий. Экспертно оцените основные характеристики конкурентной борьбы.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов, используемые каналы распределения и т. д.).

Положение фирм наносится на карты с двумя выбранными переменными по каждой оси: например, по одной оси масштаб деятельности, по другой – ассортимент услуг.

Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую группу. Нарисовать окружности вокруг каждой группы, диаметр которых пропорционален их доле в общем объеме продаж в отрасли.

Пример карты стратегических групп конкурентов в сфере услуг представлен на рисунке 21.

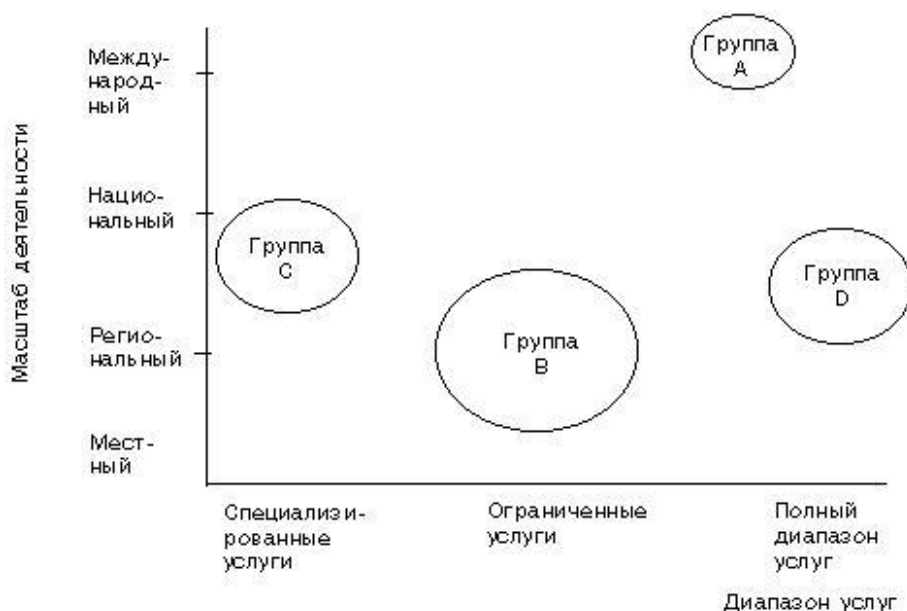


Рисунок 21 – Карта стратегических групп сферы услуг на глобальном рынке

При построении карты стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою;
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,
- эти переменные должны носить дискретный характер;
- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

### **2.5.2 Методические материалы по практическому занятию 5**

Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.5.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 5:**[3, 8, 14].

## **2.6 Тема 6. Стратегические модели оценки результатов стратегического управления**

**Форма занятий**–практическое занятие.

**2.6.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

### **Практическое задание 1**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 30.



Таблица 30 – Характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

### Практическое задание 3

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. В таблице 31 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 31 – Данные о продажах и конкурентах

Стратегические зоны хозяйствования	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темпы роста спроса, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

#### Вопросы и задания:

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.
2. Что можно рекомендовать по результатам анализа?
3. Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?

4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

### Практическое задание 3

Ниже приведены результаты оценки руководством компании Хпривлекательности рынков, на которых компания действует, и стратегического положения на этих рынках (таблица 32).

Таблица 32 – Результаты оценки

Показатели	Вес	Рынки					
		1	2	3	4	5	6
<b>Стратегическое положение</b>							
Доля рынка	0,3	3	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,3	5	4	9	9	2	9
Потенциал НИОКР	0,3	6	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	4	3	8	3	4	8
Индекс	1	4,6	4,2	6,8	6,9	3,1	7,4
<b>Привлекательность рынка</b>							
Темпы роста спроса	0,4	1	7	5	4	2	9
Конкуренция	0,3	3	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	3	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	2	2	6	4	5	5
Индекс	1	2,1	4,0	3,6	4,9	4,4	6,7

#### *Вопросы и задания*

1. Проанализируйте данные таблицы, используя подходящий метод.
2. Какие стратегии вы можете рекомендовать для отдельных рынков?

### 2.6.2 Методические материалы по практическому занятию 6

Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.6.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 6:** [2, 6, 9, 11, 12].

## 2.7 Тема 7. Методы корректировки стратегии

**Форма занятий** - практическое занятие.

**2.7.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7**

## **Практическое задание 1**

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

### ***Вопросы***

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

## **Практическое задание 2**

### ***Задание «Управление брэндами»***

Брэнд – образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его из ряда конкурирующих марок. Брэнд подразделяется на brand-name и brand-image. Brand-image– визуальный образ марки, формируемый рекламой в восприятии покупателя. Brand-name– словесная часть марки или словесный товарный знак после его правовой регистрации.

Брэндинг в контексте стратегии маркетинга – разработка и осуществление комплекса мероприятий, способствующих:

- идентификации того или иного продукта;
- выделению этого продукта из ряда аналогичных конкурирующих продуктов;
- созданию долгосрочного предпочтения потребителями бренда.

Причины крушения крупных брендов:

1. Линейное расширение бренда сверх его возможностей (подъемной силы бренда), например, если один бренд объединяет десятки не связанных между собой товаров: пиво, зубную пасту, духи и т.д.

2. Потеря качества, например, если фирма не может контролировать условия производства и качество продукции на всех своих заводах.

3. Явные ошибки в маркетинге, позиционировании, ценообразовании, упаковке, рекламных кампаниях, например, если фирма размещает на одной упаковке десять различных шрифтов и явно несочетаемые цвета или объединяет все молочные бренды в одну ценовую группу с абсурдным ценовым позиционированием.

4. Несоблюдение «истории» бренда. Для успеха бренда необходимо соблюдать хронологию событий: придумать красивую концепцию, разработать и провести эффективную рекламную кампанию, а после день за днем, год за годом давать вместе со своим брендом потребителю обещанное. Можно сделать некачественную рекламу, можно нанять плохое агентство или бренд-менеджера – потребитель это простит, если бренд больше, чем маркетинговый миф и является бизнесом.

Ответьте на вопросы

1. Какие вы знаете особенности создания брендов в России?
2. Как успешность бренда влияет на эффективность деятельности фирмы?
3. Приведите примеры успешных и неуспешных брендов.

4. Выделите основные критерии успешности брендов. Как её измерить?

5. Какие знания необходимы для создания эффективного бренда?

6. Что должны содержать планы по созданию и эффективному развитию бренда?

7. Каким образом проводится анализ и позиционирование бренда?

8. Нужны ли специальные исследования для конструирования бренда?

9. Как осуществляется продвижение бренда?

### **Практическое задание 3**

*Оцените состояния каждого производства. На основе полученной оценки сформулируйте рекомендации по реформированию продуктового портфеля завода.*

Завод мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах. Некоторые данные о реализации товаров заводом и конкурентами, как и о развитии рынка, представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Исходные данные по рынку мебели

Производство	Реализация по заводу, млн руб.	Число конкурентов	Реализации тремя основными конкурентами, млн руб.	Годовой рост объема рынка, %
Гостиная мебель	210	12	380, 260, 170	6
Детская мебель	160	14	125, 90, 85	14
Кухонная мебель	45	24	210, 180, 145	8
Спальная мебель	14	И	80, 33, 27	12

### **2.7.2 Методические материалы по практическому занятию 7**

Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.7.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 7:** [4, 6, 7].

**2.8 Тема 8. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска**

**Форма занятий**—практическое занятие.

**2.8.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8**

**Практическое задание 1**

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

**Практическое задание 2**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

### **Практическое задание 3**

Предприятие производит бытовые приборы и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 млн. руб. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 тыс. руб. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация, и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются две возможности выхода из создавшегося положения.

1. Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 млн. руб. составит 30 %. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 70 %.

2. Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 150 млн. руб. составит 60 %. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40 %.

*Задание:* Обоснуйте выбор, используя коэффициент «затраты/продажи».

#### **2.8.2 Методические материалы по практическому занятию 8**

Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.8.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 8:** [7, 11, 13, 14].

## **2.9 Тема 9. Модификация и разработка стратегии на основе ключевых компетенций**

**Форма занятий**—практическое занятие.

### **2.9.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9**

#### **Практическое задание 1**

Сформулируйте отличия процесса реализации стратегии и процесса выполнения долгосрочного плана. Перечислите шаги, которые должен осуществить менеджмент организации при запуске стратегии, и раскройте содержание каждого шага. В процессе реализации стратегии осуществляется ее коррекция, т.е. вносятся определенные изменения. К каким видам можно отнести все изменения стратегии. Приведите примеры.

#### **Практическое задание 2**

Основным звеном в процессе реализации стратегии является этап стратегических изменений. К основным областям стратегических изменений обычно относят:

- 1) информирование и мотивацию персонала;
- 2) лидерство и стиль менеджмента;
- 3) базовые ценности и корпоративную культуру;
- 4) структуры: организационную, управленческую и т.д.;
- 5) финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- 6) ключевые компетенция и навыки.

Охарактеризуйте основные блоки стратегических изменений. Дайте характеристику деятельности менеджмента по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Назовите и раскройте основные признаки «органичности стратегических изменений».

Приведите положительные и отрицательные примеры стратегического управления на основе ключевых компетенций из практики известных вам организаций.



### **Практическое задание 3**

На примере реализации одной из стратегий организации Калининградского региона доработайте программу по реализации одной из ее стратегий (стратегия интеграции, стратегия диверсификации, стратегия лидерства по издержкам и т. п.). Для этого выполните следующие действия:

1. Выберите и опишите стратегию организации.
2. Уточните названия конкретных действий и раскройте их содержание.
3. Сформулируйте контрольные события, свидетельствующие о результатах конкретных действий.
4. Определите спектр перспективных ключевых компетенций для исследуемой компании.
5. Сформируйте программу управления стратегическими изменениями на период реализации стратегии.

### **Практическое задание 4**

Представьте себе, что предприятие находится в ситуации выбора из двух следующих стратегических альтернатив:

1) внедрить прогрессивную технологию, сократив значительное количество рабочих. В этом случае существенно повысится прибыль, появится возможность дальнейшей реконструкции предприятия, улучшения условий труда, увеличится заработная плата оставшихся на предприятии, вырастет фонд для решения социальных задач;

2) отказаться от внедрения прогрессивной технологии и воспроизводить старую, не сокращать рабочих, мириться с последствиями, противоположными тем, которые может дать первая альтернатива. Проанализируйте представленные позиции и ответьте на вопросы:

- Какая реакция будет на каждую из представленных альтернатив следующих социальных групп работающих на предприятии: рабочих и ИТР, мужчин и женщин, молодых и пожилых работников? Кто и какую стратегию будет поддерживать и почему?

- Какое влияние на выбор альтернатив окажет расположение предприятия: в большом городе, в среднем, в малом? Какую стратегию будут поддерживать органы местного самоуправления?

### **Практическое задание 5**

**Задание 2.** Основным звеном в процессе реализации стратегии является этап стратегических изменений. К основным областям стратегических изменений обычно относят:

- 1) информирование и мотивацию персонала;
- 2) лидерство и стиль менеджмента;
- 3) базовые ценности и корпоративную культуру;
- 4) структуры: организационную, управленческую и т.д.;
- 5) финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- 6) компетенцию и навыки.

Охарактеризуйте основные блоки стратегических изменений. Дайте характеристику деятельности менеджмента по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Назовите и раскройте основные признаки «органичности стратегических изменений».

Приведите положительные и отрицательные примеры из практики известных вам организаций.

### **2.9.2 Методические материалы по практическому занятию 9**

Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

**2.9.3 Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 9:** [4, 7, 12].

## **3 Методические указания по выполнению курсовой работы**

Написание курсовой работы направлено на закрепление у студентов навыков и компетенций, приобретенных в процессе освоения дисциплины.

Целью курсовой работы является формирование способности студентов к самостоятельной работе по изучению, анализу и изложению материала, умений делать обобщающие выводы и давать конкретные практические рекомендации по проблематике дисциплины.

Задачи курсовой работы: расширение теоретической базы знаний по теоретическим основам стратегического управления экономической безопасностью, аналитический обзор и анализ отечественного и зарубежного опыта по заявленной тематике, закрепление и развитие понимания основ разработки стратегии, практический подход к решению выявленных в ходе анализа проблем в рамках выбранной темы работы, а также дальнейшее развитие логического мышления студентов.

Курсовая работа выполняется в межсессионный период в сроки, установленные учебным планом, и в соответствии с данным учебно-методическим пособием и является допуском к экзамену.

Единые для ИНОТЭКУ требования к оформлению курсовой работы детально изложены в работе [3].

Для выполнения курсовой работы студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части работы, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы. При этом необходимо соблюдать одно важное условие: темы в группе не должны повторяться.

Тему необходимо согласовать с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсовых работ, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, может быть уточнен и расширен.

Темы курсовых работ:

1. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия.

2. Система стратегических показателей экономической безопасности предприятия.
3. Внутренние и внешние факторы угрозы экономической безопасности предприятия.
4. Стратегические методы выявления и ранжирование рисков экономической безопасности организации.
5. Управление стратегическими рисками развития предприятия.
6. Классификация риск-факторов предприятия и стратегия их минимизации.
7. Стратегический потенциал организации в обеспечении экономической безопасности.
8. Конкурентная стратегия фирмы в изменяющихся условиях среды
9. Стратегия дифференциации как способ удовлетворения изменяющихся требований потребителей
10. Формирование и реализация стратегии достижения лидерства по издержкам.
11. Стратегический анализ ресурсов и конкурентной среды организации.
12. Практика использования стратегий выживания предприятия в прогнозируемых условиях развития
13. Управление конкурентными преимуществами предприятия
14. Анализ и исследование стратегических возможностей организации.
15. Анализ факторов, влияющих на функционирование операционной стратегии компании.
16. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой.
17. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
18. Понятие и этапы формирования инвестиционной стратегии предприятия.

19. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
20. Стратегии конкуренции на международных рынках.
21. Стратегия вывода предприятия из кризиса.
22. Стратегический анализ факторов, влияющих на региональную безопасность.
23. Стратегическая оценка потенциально возможных угроз безопасности предприятия реального сектора экономики.
24. Стратегические ориентиры развития и повышения уровня безопасности производственного предприятия.
25. Корпоративные ресурсы стратегического обеспечения экономической безопасности предприятия.
26. Стратегическое планирование повышения экономической безопасности предприятия.
27. Система стратегической оценки экономической безопасности предприятия.
28. Стратегические подходы к исследованию экономической безопасности предприятия.
29. Стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия.
30. Стратегические показатели экономической безопасности предприятия.
31. Стратегический анализ и оценка уровня экономической безопасности предприятия.
32. Стратегия развития организации в условиях угрозы ее экономической безопасности.
33. Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности.
34. Стратегии повышения экономической безопасности Калининградского региона.
35. Основные показатели уровня стратегической защищенности Калининградского региона.

36. Система стратегических показателей экономической безопасности Калининградского региона.

37. Стратегическое управление системой экономической безопасности Калининградского региона.

38. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность Калининградского региона.

39. Стратегические ориентиры развития Калининградского региона.

40. Стратегическая оценка потенциально возможных угроз безопасности в отраслевой структуре промышленности Калининградского региона.

Ниже дан состав курсовой работы и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист;
- Содержание;
- Введение (1-1,5);
- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (15-17);
- Раздел 2 (аналитический): анализ проблемы в соответствии с темой курсовой работы на статистических материалах Калининградского региона, или предприятия, разработка предложений и направлений ее решения, обоснование выбора стратегии (15-20);
- Заключение (1,5-2);
- Список использованных источников – не менее 25 наименований;
- Приложение А – при необходимости.

Примерный план работы представлен в Приложении А. Объем курсовой работы составлять 36-45 страниц без учета приложений (кегель 14, шрифт TimesNewRoman, межстрочный интервал 1,5). Не рекомендуется без необходимости выходить за рамки указанного диапазона.

Детальные требования к содержанию курсовой работы представлены в соответствующих методических материалах по дисциплине, размещенных в ЭИОС института.

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегические аспекты экономической безопасности» проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Экзамен проводится в устной форме по экзаменационным билетам. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Критерии оценивания приведены ниже в таблице 34.

Таблица 34 – Критерии оценивания

Форма контро-ля	Критерии			
	«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительн о»	«Неудовлетворительн о»
<b>Экзамен</b>	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплине и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50% основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах
<b>Курсовая работа</b>	В курсовой работе присутствуют	В работе используется современный	В курсовой работе используется современный	В работе используется устаревший теоретический и

	элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента	теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента	теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента	статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента
--	--	--	--	---

### **Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Стратегические аспекты экономической безопасности»**

1. Понятие стратегии. Этапы стратегического управления экономической безопасностью.
2. Процесс целеполагания: сущность и характеристики. Правило SMART.
3. Взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегические направления и целевые проекты».
4. Понятие и структура внешней среды. PEST – анализ выявления угроз и возможностей макросреды предприятия (региона).
5. Внешняя среда организации и методы ее оценки в системе стратегического развития бизнеса.
6. Анализ неопределенности организационной среды предприятия.
7. Стратегии нейтрализации угроз в условиях неопределенности внешней среды.



8. Сущность и структура внутренней среды организации.
9. Функциональные составляющие внутренней среды предприятия и их взаимосвязь с его экономической безопасностью.
10. SNW-анализ: характеристика и значение для оценки экономической безопасности предприятия.
11. Стратегические подходы к оценке сильных и слабых сторон предприятия (региона).
12. Матричный подход к оценке возможностей и угроз экономической безопасности предприятия, региона и государства.
13. Сущность и методика проведения SWOT-анализа.
14. Метод профиля среды: характеристика и значение для оценки экономической безопасности предприятия.
15. Элементы внешней и внутренней среды при разработке стратегического плана.
16. Модель 5-ти конкурентных сил М. Портера.
17. Основные конкурентные стратегии: виды, характеристика и особенности применения.
18. Стратегия лидерства в издержках и особенности ее реализации.
19. Сущность стратегии дифференциации и ее влияние на экономическую безопасность организации.
20. Основные подходы к созданию потребительской ценности товара (услуги).
21. Стратегия концентрации как способ защиты предприятия от внешних угроз.
22. Сравнительный анализ конкурентных стратегий.
23. Основные четыре позиции фирмы в конкурентной среде и стратегическое поведение фирм.
24. Базовые (эталонные) стратегии развития предприятия (региона).

25. Стратегия синергизма как способ повышения уровня экономической безопасности организации.
26. Понятие конкурентных преимуществ организации. Важность конкурентных преимуществ для экономической безопасности фирмы.
27. Разработка стратегии развития компании на основе этапов жизненного цикла.
28. Основные функциональные стратегии: сущность и направления реализации.
29. Сравнительная характеристика конкурентных и функциональных стратегий.
30. Использование портфельных моделей в стратегическом планировании.
31. Иерархия стратегий диверсифицированной компании.
32. Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду.
33. Виды стратегий развития бизнеса по Котлеру.
34. Стратегии, используемые как инструмент конкурентной борьбы внутри отрасли (коммутанты, пациенты, виоленты и эксплеренты).
35. МатрицаБКГ (“Boston Consulting Group”).
36. Матрица General Electric / McKinsey
37. GAP–анализ – анализ разрывов: сущность, этапы и значение для экономической безопасности фирмы.
38. CVP–анализ: методика проведения и значение для экономической безопасности бизнеса.
39. Диаграмма Ишикава (Исикавы): содержание и особенности применения для обеспечения безопасности предприятия.
40. Разработка структуры стратегических направлений развития в соответствии с перспективными «точками роста».
41. Методы анализа ситуации в рамках стратегического планирования.
42. Построение дерева целей и определение задач по их достижению в системе стратегического планирования.

43. Сбалансированная система показателей: сущность и специфика применения.
44. Стратегические методы учета и оценки неопределенности.
45. Методы организационной диагностики и структурирования проблем.
46. Использование сценариев в разработке стратегии.
47. Типология стратегических альтернатив.
48. Альтернативы тактических решений и использования эталонных стратегий.
49. Контроль как фактор оценки реализации стратегических решений.
50. Методика принятия стратегических решений методом модификации целей организации.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение

источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Разработка курсовой работы (форма контроля – защита курсовой работы). Основная цель курсовой работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков разработки практических рекомендаций в условиях большей, чем на практических занятиях, самостоятельности. Оценка за курсовую работу учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине. Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основные

1. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 350 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Москва :Кнорус, 2005. – 283 с.

3. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / Калинингр. гос. техн. ун-т, Ин-т отраслевой экономики; сост.: А.Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., [испр.], доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

4. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, Всемир. технолог. ун-т; под ред. Т. П. Данько. – Москва: Триада, 2000. – 224 с.

### Дополнительные

5. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р. И. Акмаева; Астрах. гос. техн. ун-т. –Москва : Финансы и статистика, 2006. - 207 с.

6. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2014. – 327 с.

7. Винокуров, В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия: (качество управления, системная организация, оценка, стратегическое планирование): [учеб. пособие] / В. А. Винокуров. –Москва : Благовест-В, 2007. – 198 с.

8. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – Москва: Дашков и К°, 2004. – 594 с.
9. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, Всемир. технолог. ун-т; под ред. Т. П. Данько. - Москва: Триада, 2000. - 224 с.
10. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – Москва: Проспект: ТК Велби, 2008. – 224 с.
11. Павлова, О.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О.В. Павлова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова. - Архангельск: ИПЦ САФУ, 2013. – 115 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
12. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Изд. 2-е, стер. – Москва: КНОРУС, 2006. – 494 с.
13. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Отд-ние обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса ; под ред. Д. С. Львова [и др.]. – Изд. 2-е, доп. – Москва : Экономика, 2005. – 602с.
14. Стратегическое управление в рыбной отрасли : учеб. пособие для вузов / В. А. Волкогон, Л. И. Сергеев, В. И. Кузин, Л. С. Шеховцева ; под общ. ред. Л. И. Сергеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 326с.
15. Фирсова, О.А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О.А. Фирсова; Межрегиональная Академия безопасности и выживания. – Орел: МАБИВ, 2014. – 125 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ курсовой работы**

(тема: Стратегическое планирование экономической безопасности предприятия (на примере ООО «ЭРА»))

**СОДЕРЖАНИЕ**

	<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
1	Теоретические основы стратегического планирования экономической безопасности предприятия	5
1.1	Понятие и сущность стратегического планирования экономической безопасности предприятия	5
1.2	Виды и структура стратегических планов	9
1.3	Методические подходы к формированию и оценке стратегического плана повышения уровня экономической безопасности предприятия	15
2	Разработка стратегического плана повышения уровня экономической безопасности ООО «ЭРА»	20
2.1	Общая характеристика ООО «ЭРА»	20
2.2	Стратегический анализ деятельности предприятия	25
2.3	Оценка стратегического планирования на ООО «ЭРА»	30
2.4	Разработка стратегического плана повышения экономической безопасности предприятия и его экономическое обоснование	35
	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	43
	<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	45
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А &lt;Заголовок &gt;</b>	46

Примечания:

- 1) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 2) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 3) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Виктория Борисовна Горбунова

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Редактор Г.А Смирнова

Уч.-изд. л. 4,1. Печ. л. 5,6

Издательство федерального государственного технического университета  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
230022, Калининград, Советский проспект, 1