



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

основной профессиональной образовательной программы специалитета  
по специальности

**38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

Специализация

**«ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

Отраслевой экономики и управления  
Кафедра экономической безопасности

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;</p> <p>ПК-3: Способен осуществлять аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации.</p>	<p>УК-1.2: Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации;</p> <p>УК-1.3: Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них;</p> <p>ПК-3.1: Определяет направления развития организации;</p> <p>ПК-3.2: Разрабатывает стратегии управления изменениями в организации.</p>	<p>Стратегические аспекты экономической безопасности</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятийный аппарат стратегического управления экономической безопасностью (регион, предприятие, личность);</li> <li>- содержание теорий, концепций и современных подходов к управлению экономической безопасностью;</li> <li>- теоретические основы и методологию стратегического управления экономической безопасностью;</li> <li>- принципы, критерии и показатели экономической безопасности, а также основные направления повышения эффективности стратегического управления экономической безопасностью;</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ и синтез социально – экономической динамики региона и предприятия;</li> <li>- анализировать и оценивать состояние экономической безопасности и уметь разрабатывать разделы стратегии экономической безопасности или её концепции;</li> <li>- производить расчеты и обоснования экономической эффективности системы управления экономической безопасностью;</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками работы с нормативными актами, иными документами и статистическими данными;</li> <li>- навыками подготовки проектов аналитических докладов, расчетов, справок, предложений по совершенствованию экономической безопасности региона, предприятия,</li> </ul>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			личности; - методами поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений, а также анализа проблем в области стратегического управления экономической безопасностью.

## **2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания для проведения практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- задания по выполнению курсовой работы;
- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

## **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения теоретического материала студентами всех форм обучения. Тестовое задание предусматривает выбор одного правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Тестирование обучающихся проводится на практических занятиях после завершения рассмотрения на лекциях соответствующих тем (приложение № 1).

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

- «Отлично» - 86-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 71-85% правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» - 51-70% правильных ответов в тесте;

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

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Положительная оценка по ним ставится при выполнении студентом задания и защиты у преподавателя, ведущего практические занятия. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

#### **4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

4.1 Курсовая работа выполняется студентами согласно соответствующего учебно-методического пособия, и представляет собой разработку, конкретизирующую отдельные вопросы курса. Темы курсовых работ представлены в приложении № 3. Типовые задания по выполнению курсовой работы представлены в приложении № 4. Студент имеет право предложить собственную тему курсовой работы и по согласованию с преподавателем выполнить работу на предложенную тему.

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. Курсовая работа предполагает комплексное использование студентом знаний по технологии, приемам и средствам стратегического управления экономической безопасностью.

По результатам защиты курсовой работы выставляется оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»), которая учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине (на экзамене).

Оценка «отлично» ставится студенту, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил курсовую работу. При защите и написании работы студент продемонстрировал вышеперечисленные навыки и умения. Тема, заявленная в работе, раскрыта полностью, все выводы студента подтверждены материалами исследования и расчетами. Отчет подготовлен в соответствии с предъявляемыми требованиями. Отзыв руководителя положительный.

Оценка «хорошо» ставится студенту, который выполнил курсовую работу, но с незначительными замечаниями, был менее самостоятелен и инициативен. Тема работы

раскрыта, но выводы носят поверхностный характер, практические материалы обработаны не полностью. Отзыв руководителя положительный.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, который допускал просчеты и ошибки в работе, не полностью раскрыл заявленную тему, делал поверхностные выводы, слабо продемонстрировал аналитические способности и навыки работы с теоретическими источниками. Отзыв руководителя с замечаниями.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, который не выполнил курсовую работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл заявленную тему, не выполнил практической части работы.

4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

4.3 В приложении № 5 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

4.4 Оценивание экзамена по дисциплине является экспертным и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы экзамена).

#### Критерии оценивания зачета / экзамена по дисциплине

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из кото-	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

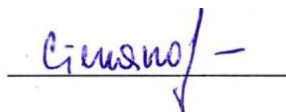
Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	рых может связывать между собой)			
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Стратегические аспекты экономической безопасности» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы специалитета по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность (специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономической безопасности (протокол № 9 от 26.04.2022 г.).

Заведующий кафедрой



Т.Е. Степанова

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»**

**Вариант 1**

1. Главная цель анализа внешней среды организации – это:

- а) сравнительный анализ конкурентных преимуществ;
- б) выявление возможностей и угроз;
- в) анализ использования потенциала фирмы;
- г) управление производственными процессами.

2. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

- а) поставщики;
- б) законы и государственные органы;
- в) технология;
- г) конкуренты.

3. Основные цели анализа внутренней среды организации – это:

- а) сравнительный анализ конкурентных преимуществ;
- б) выявление возможностей и угроз;
- в) анализ использования потенциала фирмы;
- г) управление производственными процессами.

4. «Матрица Ансоффа» - это:

- а) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;
- б) матрица, содержащая стратегии, различие которых первоначально определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;
- в) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;
- г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

5. Характеристика PEST-анализа:



- а) это разновидность формализованного анализа, проводимого топ-менеджментом предприятия;
- б) данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации;
- в) это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения;
- г) при проведении данного анализа четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние;

6. SWOT-анализ включает в себя:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) комплексный подход к анализу внешней и внутренней среды организации.

7. Вид стратегического анализа, при котором поведение внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные, технологические, экономические, политические – это ...

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) PIMS-анализ.

8. Положение, которое не характеризует выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:

- а) новые технологии;
- б) новые или изменившиеся запросы покупателей;
- в) появление нового сегмента отрасли;
- г) изменения в менеджменте предприятия.

9. В основные виды конкурентных стратегий по М. Портеру не входит стратегия:

- а) дифференцирования;
- б) фокусирования;
- в) низких издержек;

г) диверсификации.

10. Рыночной предпосылкой использования стратегии фокусирования является:

- а) разнообразие потребностей покупателей;
- б) широкий ассортимент выпускаемой продукции;
- в) наличие емкого сегмента с неудовлетворенным спросом;
- г) массовый спрос на продукцию фирмы.

11. К характеристикам стратегических целей организации не относятся:

- а) четкость и краткость;
- б) достижимость;
- в) конкретность и измеримость;
- г) горизонт планирования.

12. Исходным процессом стратегического управления экономической безопасностью предприятия является:

- а) определение миссии и целей;
- б) выбор стратегии;
- в) анализ среды;
- г) оценка и контроль стратегии.

13. Угрозы экономической безопасности по степени реализации бывают:

- а) внутренние;
- б) внешние;
- в) реализованные;
- г) природные.

14. Факторы бизнеса, используемые владельцами и управленцами предприятия для выполнения целей бизнеса:

- а) корпоративные ресурсы;
- б) ресурсы персонала;
- в) технико-технологическое развитие;
- г) ресурсы прав.

15. По характеру воздействия внешней среды на экономическую безопасность предприятия выделяют такие виды воздействий, как:

- а) общего характера;
- б) параллельные;
- в) прямые;

г) антропогенные.

16. Взаимодействие предприятия с другими предприятиями и организациями – это взаимодействия...

- а) региональные;
- б) отраслевые;
- в) национальные;
- г) стратегические.

17. Совокупность наиболее значимых решений, направленных на обеспечение высокого уровня безопасности функционирования предприятия – это ...

- а) тактика экономической безопасности предприятия;
- б) способность к саморазвитию и прогрессу;
- в) совокупность правовых интересов;
- г) стратегия экономической безопасности предприятия.

18. Стратегическая угроза — это:

- а) вполне осознаваемая, объективно существующая, но не фатальная вероятность (возможность) негативного воздействия;
- б) совокупность обстоятельств, не обязательно конкретно угрожающего характера, но, безусловно, требующих реагировать на них с целью предупреждения и/или снижения возможного ущерба;
- в) наиболее конкретная и непосредственная форма опасности;
- г) возможность возникновения неблагоприятных и нежелательных действий самого субъекта.

19. Источники опасности — это:

- а) показатели, которые при определенных условиях обнаруживают вредоносные свойства;
- б) экономически опасное воздействие;
- в) повышение уровня жизни людей;
- г) условия и факторы, при определенных условиях сами по себе или в различной совокупности обнаруживающие вредоносные свойства.

20. Карта стратегических групп строится фирмой для:

- а) группировки своих ресурсов на отдельных направлениях деятельности;
- б) визуального представления собственных подразделений, которые участвуют в исполнении стратегии;
- в) выяснения наличия на рынке групп фирм, придерживающихся схожих стратегий;

г) выявления своих главных конкурентов на текущий момент времени.

21. Анализ конкурентных сил (5 сил Портера) необходим для выяснения ...

- а) причин текущего состояния конкуренции в исследуемой отрасли;
- б) причин худшего финансового положения предприятия по сравнению с конкурентами;
- в) сил и слабостей конкурентов в отрасли;
- г) возможностей и угроз внешней среды организации.

22. SWOT- анализ направлен на:

- а) свод воедино всех результатов анализа внутренней среды предприятия;
- б) анализ эффективности процесса производства предприятия, по сравнению с главным конкурентом на рынке;
- в) выявление "узких" мест в процессе формирования бюджета предприятия и их ликвидации;
- г) выявление сил и слабостей фирмы, их сопоставления с возможностями и угрозами внешней среды, и разработку на этой основе адекватных мероприятий.

23. Одна из Portfolio-моделей, модель Бостонской Консалтинговой Группы, основана на эффектах:

- а) жизненного цикла товара и масштаба;
- б) воздействия ключевых факторов успеха на конкурентоспособность;
- в) группового консалтинга, впервые осуществленного Бостонской Консалтинговой Группой;
- г) воздействия сбалансированности "портфеля" заказов фирмы на эффективность ее деятельности.

24. Рыночная стратегия фирмы – это:

- а) детальный план действий фирмы по достижению стратегических целей фирмы;
- б) одна из главных целей фирмы по освоению рыночной ниши;
- в) наиболее общее понимание способа достижения стратегических целей фирмы в конкурентной борьбе;
- г) одно из крупных направлений расширения деятельности фирмы на определенном рынке.

25. Базовыми конкурентными стратегиями являются:

- а) стратегия диверсификации, стратегия ограниченного роста, стратегия обслуживания клиентов;
- б) стратегия фокусирования, стратегия дифференциации, стратегия низких издержек;
- в) докризисная стратегия, антикризисная стратегия, после-кризисная стратегия;
- г) стратегия вертикальной интеграции, стратегия горизонтальной интеграции, стратегия диагональной интеграции.

26. Компании нужны контрольные процедуры за исполнением стратегического плана для того чтобы:

- а) попытаться, по возможности, исполнить стратегический план раньше, чем намечалось;
- б) вовремя "вернуть" компанию к правильному курсу;
- в) вовремя распознать необходимость внесения изменений в реализацию стратегии, в суть стратегии и стратегические цели;
- г) в случае неудачи, руководство могло бы обоснованно отстаивать свою невиновность в случившемся, перед акционерами.

27. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) рыночная стратегия.

28. Сосредоточение реализации продукции на одном из сегментов рынка – это:

- а) централизация;
- б) концентрация;
- в) дифференциация;
- г) диверсификация.

29. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Стратегия, соответствующая данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации», это:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

30. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT – анализ;
- г) стратегическое управление.

31. Стратегический выбор – это:

- а) определение высшим руководством наиболее важных для будущего корпорации факторов, называемых стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

## **Вариант 2**

### **1. Стратегический анализ – это:**

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

### **2. Реализация стратегии – это:**

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

3. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- а) стратегические;
- б) общие;

- в) специфические;
- г) перспективные.

4. Определение: «Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации» соответствует концепции:

- а) Бостонской консультативной группы;
- б) Дженерал Электрик/Маккензи;
- в) Артур де Литтл;
- г) конкуренции Shell/DPM.

5. Стратегия концентрации особенно успешна при:

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

6. Создание продукта или услуги с уникальными свойствами – это:

- а) диверсификация;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) интеграция.

7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке» соответствует стратегия:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды»

8. Деловая стратегия представляет собой:

- а) процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке;
- б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать;
- в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы;
- г) план управления отдельной сферой деятельности компании.

9. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента;
- г) информация о достижениях научно-технического прогресса.

10. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что в окружении ...

- а) не будет изменяться;
- б) не будет происходить качественных изменений;
- в) постоянно будут происходить изменения;
- г) будут происходить количественные изменения.

11. STEP- и SWOT-анализы различаются тем, что:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа - только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и внешних угроз;
- г) STEP- анализ является расширенным вариантом SWOT-анализа.

12. Стратегическая зона хозяйствования - это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

13. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга;
- в) общим;
- г) специфическим.

14. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высокая;



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

15. 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.

16. Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:

- а) стратегия предприятия;
- б) контроль по реализации стратегии;
- в) управление стратегией;
- г) аудит.

17. Аналитическая стратегия организационных изменений используется:

- а) при необходимости поддержки получателей изменений;
- б) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении;
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон,
- г) при решении технических проблем;
- д) в кризисных ситуациях.

18. Директивная стратегия организационных изменений используется:

- а) при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений;
- б) при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении;
- в) при необходимости поддержки заинтересованных сторон;
- г) в кризисных ситуациях;
- д) жестких условиях при решении технических проблем.

19. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках;

- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

20. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются:

- а) характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления;
- б) отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам;
- в) темп изменений, статус инициатора изменений, объём имеющейся информации, необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления;
- г) изменения стратегических решений топ менеджмента.

21. Если вероятность наступления риска высокая, тогда:

- а) для принятия решения требуется дополнительная информация;
- б) от изменений не следует отказываться;
- в) от изменений следует оказаться;
- г) следует не предпринимать никаких действий.

22. Методы нейтрализации рисков в проектах изменений:

- а) экспертный анализ, анализ сценариев, вероятностный анализ, определение точки безубыточности;
- б) выделение ресурсов для устранения рисков;
- в) избегание, снижение, страхование, перемещение;
- г) факторинг и хеджирование.

23. Проекты организационных изменений имеют:

- а) высокую степень риска и неопределённости;
- б) среднюю степень риска и неопределённости;
- в) низкую степень риска и неопределённости;
- г) степень риска и неопределённости на практике рассчитать невозможно.

24. Применение программных продуктов:

- а) влияет на качество разработки и реализации проектов изменений;
- б) не оказывает влияния на качество разработки и реализации проектов изменений;
- в) существенно удорожает проект изменений;
- г) не приносят добавочной стоимости.

25. Современные информационные технологии:

- а) дают возможность управлять отдельными этапами процесса изменений;
- б) дают возможность управлять всеми этапами процесса организационных изменений;
- в) имеют ограниченное применение в проектах изменений;
- г) требуют серьезной адаптации к проектам изменений;

26. Метод, не используемый при проведении контроля:

- а) график Ганта;
- б) плановые документы организации;
- в) материальная мотивация;
- г) анализ отчётности организации.

27. Стратегический контроль направлен на:

- а) оценку использования ресурсов;
- б) ресурсы, деятельность, качество, результаты;
- в) соблюдение сроков выполнения работ;
- г) сравнение запланированного и достигнутого результата.

28. Внесение корректив в проект стратегических изменений:

- а) не требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности;
- б) требует внесения корректив в критерии и показатели оценки результативности;
- в) требует внесения корректив в показатели оценки результативности;
- г) не требует внесения корректив в критерии оценки результативности.

29. Критерии и показатели результативности стратегических изменений:

- а) должны быть разработаны командой проекта изменений;
- б) должны предложить консультанты;
- в) нужно найти в специализированных источниках информации;
- г) разработаны основоположниками стратегического менеджмента.

30. Методы оценки результативности проекта изменений носят ... характер

- а) объективный;
- б) смешанный;
- в) субъективный;
- г) формализованный.

31. Результативность организационных изменений измеряется:

- а) качественными показателями;
- б) количественными и качественными показателями;

- в) количественными показателями;
- г) невозможно измерить количественно.

### **Вариант 3**

1. Миссия компании в общем смысле – это:

- а) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать;
- б) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы;
- в) разработка направлений деятельности и прогресса компании;
- г) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.

2. Стратегический уровень, отсутствующий на одноотраслевых предприятиях:

- а) корпоративный;
- б) деловой;
- в) функциональный;
- г) операционный

3. Бизнес – стратегия представляет собой:

- а) симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей;
- б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать;
- в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы;
- г) план управления отдельной сферой деятельности компании.

4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес» соответствует стратегия:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды»

5. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на:

- а) генерального директора;
- б) главного бухгалтера;

- в) руководителей подразделений;
- г) вице — президентов.

6. Совокупность управленческих действий, направленных на повышение эффективности операционной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности предприятия – это:

- а) контроллинг;
- б) планирование;
- в) экономическая стратегия;
- г) стратегический подход.

7. Быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу – все это относят к стадии:

- а) оценки масштаба конкуренции;
- б) конкурентному положению;
- в) характеру действий;
- г) оценки стратегических намерений.

8. Ключевой фактор успеха, основанный на маркетинге:

- а) быструю доставку;
- б) высокое качество производимых товаров;
- в) владение секретами производства;
- г) доступ к финансовому капиталу.

9. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствиях – это:

- а) SWOT – анализ;
- б) PEST — анализ;
- в) GAP – анализ;
- г) SNW – анализ.

10. На внутреннюю среду предприятия влияет:

- а) квалификация рабочей силы;
- б) уровень инфляции;
- в) стиль жизни потребителя;
- г) структура потребительской корзины.

11. Среди конкурентных сил М. Портера присутствуют:

- а) сила менеджмента компании;

- б) товары-заменители;
- в) сила государственного регулирования;
- г) сила инфляции.

12. Стратегия:

- а) тактика завоевание рынка;
- б) организация управления рынком и внешним окружением;
- в) подробный, всесторонний комплексный план;
- г) долгосрочный план.

13. Диверсификация не предусматривает:

- а) разнообразие и всестороннее развитие;
- б) проникновение у сферы, которые не имеют непосредственной производственной связи с другими сферами деятельности;
- в) фокусирование на самом привлекательном сегменте рынка;
- г) перестройку «цепочки ценностей».

14. Наиболее правильным определением понятия стратегии предприятия является:

- а) способ координации деятельности руководителей;
- б) рассчитанный на перспективу комплекс мероприятий, который предвидит реакцию предприятия на смену в окружающей среде;
- в) рассчитана на перспективу система мероприятий, которая обеспечивает достижение целей предприятия;
- г) главная цель деятельности любой организации.

15. Стратегия, направленная на достижение общей цели предприятия и отображающая основные направления развития предприятия в целом:

- а) конкуренции;
- б) диверсификации;
- в) продуктово-рыночная;
- г) концентрации.

16. Ключевые факторы успеха (КФУ) компании - это:

- а) основные принципы успешного поведения фирмы, отраженные в ее годовых отчетах;
- б) некоторые свойства выпускаемого продукта, уделив повышенное внимание, к которым, фирма повышает свою конкурентоспособность;
- в) масштабные факторы внешней среды, воздействие которых приводит к успеху предприятия на рынке;

г) стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке.

17. Определение: «Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией» относится к концепции:

- а) Бостонской консультативной группы;
- б) Дженерал Электрик/Маккензи;
- в) Артур де Литтл;
- г) конкуренции Shell/DPM.

18. Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:

- а) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;
- б) издержки производства и сбыта;
- в) полезный эффект и цена потребления;
- г) потребительская новизна товара.

19. Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это ... стратегия.

- а) виолентная;
- б) коммутантная;
- в) пациентная;
- г) экплерентная.

20. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а) связанная и несвязанная;
- б) общая и частная;
- в) конкретная и абстрактная;
- г) концентрации и фокусирования.

21. Высший уровень в стратегическом управлении экономической безопасностью:

- а) корпоративный;
- б) деловой;
- в) общественный;
- г) государственный.

22. Ошибка, наиболее часто встречающаяся при реализации новой стратегии:

- а) отсутствуют необходимые ресурсы;

- б) необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка;
- в) новая стратегия автоматически накладывается на старую управленческую структуру;
- г) недостаточное финансирование.

23. Стратегия, наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли – это стратегия:

- а) отличительного имиджа;
- б) специализации;
- в) активной обороны;
- г) «снятия сливок»

24. PEST-анализ подразумевает:

- а) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;
- б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;
- в) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;
- г) комплексный анализ конкурентной среды.

25. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это стратегический план:

- а) производства;
- б) управления персоналом;
- в) маркетинга;
- г) финансирования.

26. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

- а) корпоративная стратегия;
- б) функциональная стратегия;
- в) бизнес-стратегия;
- г) деловая стратегия.

27. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является стратегия:

- а) лидерства по ценам;



- б) инноваций;
- в) дифференциации сервиса;
- г) фокусирования.

28. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- а) сокращения расходов;
- б) развития продукта;
- в) «сбора урожая»;
- г) стратегия минимизации.

29. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- а) изменение условий внутренней среды;
- б) изменение условий внешней среды;
- в) конкурентные преимущества;
- г) поведение конкурентов.

30. Три основные группы стратегий организации (в Пирамиде стратегий) – это:

- а) производственная, финансовая и кадровая стратегия;
- б) функциональная, корпоративная и производственная стратегия;
- в) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
- г) деловая стратегия, функциональная стратегия и оборонительная стратегия.

31. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) основана на оценке таких параметров, как:

- а) привлекательность бизнеса и объем выпуска;
- б) благоприятные возможности и потенциальные угрозы;
- в) темпы роста рынка и доля рынка;
- г) количество компаний-конкурентов и ассортимент продукции.

Приложение № 2

к п. 3.3

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»**

**Задание 1.**

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

**Практическое задание 1**

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 2

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

Таблица 1 - Типы целей

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Обеспечить повышение качества продукции		
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж 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 1 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 1 цели соответствуют правилу **SMART**.

**S** (Spesific) – конкретная цель.

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

**A** (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель.

**R** (Result oriented) – 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?

### Практическое задание 3

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 2 и обоснуйте свое решение.

Таблица 2 – 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	

## Задание 2.

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

#### Практическое задание 1

Задание 1. В таблице 1 представлен перечень факторов внешней среды ближнего и дальнего окружения, представляющие 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 1 - Идентификация возможностей и угроз

Факторы внешней среды	Идентификация и оценка	Факторы внешней среды	Идентификация и оценка
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	
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 2 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 2 - 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

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 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 3.

Таблица 3 - Показатели ограничений среды предприятия

Название показателя	Определение или формула	Единица измерения
Ресурсы предприятия		
...		
Ограничения спроса		
...		

Финансовые (бюджетные) ограничения		
...		
Временные ограничения		
...		

### Задание 3.

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

#### 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 1).

Таблица 1 - Сильные и слабые стороны конкурентной позиции

<i>Признаки конкурентной силы</i>	<i>Признаки конкурентной слабости</i>
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
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 2 характеристики конкурентных сил условного предприятия и по аналогии заполните графу 3 данными о вашем предприятии.

Таблица 2 - Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

Силы Портера	Характеристика условий проявления конкурентных сил	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 в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.	
4) Угроза давления со стороны поставщиков	доминирует 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

Оцените по пятибалльной шкале возможности внутренней среды конкретного предприятия Калининградского региона и заполните контрольный диагностический лист (таблица 3).

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

Таблица 3 - Контрольный лист диагностики внутренних возможностей (внутренней среды) предприятия

Показатели оценки	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 4.

Таблица 4 - Оценка внутренней среды организации

№	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.

#### Задание 4.

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

#### Практическое задание 1

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 1.

Таблица 1 – 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 2

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. В таблице 2 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 2 – Данные о продажах и конкурентах

Стратегические хозяйствования	зоны	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи 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

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.

## **Задание 6.**

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

#### **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**

##### **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 брэнда.

Причины крушения крупных брэндов:

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?

## **Задание 7.**

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

#### **Практическое задание 1**

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

- 1) информирование и мотивация персонала;
- 2) лидерство и стиль менеджмента;
- 3) базовые ценности и корпоративная культура;
- 4) структуры: организационная, управленческая 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 2**

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 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.

## **ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ»**

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.

Приложение № 4

к п. 4.1

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ»**

Задание 1.

Тема курсовой работы: Стратегическая оценка внутренних и внешних угроз экономической безопасности предприятия (на примере ООО «Вояж»)

Содержание

Введение

1 Теоретические и методологические подходы к оценке внутренних и внешних угроз на предприятии

1.1 Понятие и сущность внутренних и внешних угроз предприятия

1.2 Классификация угроз экономической безопасности организации

1.3 Методические подходы к оценке внутренних и внешних угроз экономической безопасности предприятия

2 Разработка мероприятий по снижению внутренних и внешних угроз ООО «Вояж»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Вояж»

2.2 Стратегическая оценка внутренних и внешних угроз экономической безопасности предприятия

2.3 Разработка мероприятий по нейтрализации внутренних и внешних угроз ООО «Вояж»

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Задание 2.

Тема курсовой работы: Стратегическое планирование экономической безопасности предприятия (на примере ООО «ЭРА»)

Содержание

Введение

1 Теоретические основы стратегического планирования экономической безопасности предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегического планирования в системе экономической безопасности предприятия

1.2 Виды и структура стратегических планов

1.3 Влияние стратегического планирования на повышение экономической безопасности предприятия

2 Разработка стратегического плана повышения экономической безопасности ООО «ЭРА»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ЭРА»

2.2 Анализ стратегического планирования на предприятии

2.3 Разработка стратегического плана повышения экономической безопасности ООО «ЭРА»

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Задание 3.

Тема курсовой работы: Стратегический анализ ресурсов и конкурентной среды организации

Содержание

Введение

1 Теоретические основы стратегического анализа ресурсов и конкурентной среды организации

1.1 Понятие и сущность конкурентной среды организации

1.2 Цели и задачи стратегического анализа ресурсов и конкурентной среды организации

1.3 Методические подходы к стратегическому анализу ресурсов и конкурентной среды

2 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности АО ПП «Русский хлеб»

2.1 Общая характеристика деятельности АО ПП «Русский хлеб»

2.2 Стратегический анализ ресурсов и конкурентной среды организации

2.3 Формирование стратегии конкурентоспособности АО ПП «Русский хлеб»

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)  
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 макроокружения 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. Матрица БКГ (“Boston Consulting Group”).
36. Матрица General Electric / McKinsey
37. GAP–анализ – анализ разрывов: сущность, этапы и значение для экономической безопасности фирмы.
38. CVR–анализ: методик 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.