МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ   
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономическая безопасность, учет и право»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Методические указания для практических работ

Ростов-на-Дону

ДГТУ

2023

УДК 657.62

Составитель: В.В. Лесняк

Стратегический учет, анализ и прогнозирование: метод. указания для практических работ. – Ростов-на-Дону : Донской гос. техн. ун-т, 2023. – 49 с.

Излагаются задания для практической работы обучающихся по дисциплине, направленные на активизацию работы на занятиях и повышение качества их работы.

Предназначены для обучающихся направления подготовки 38.04.01 «Экономика» заочной формы обучения, программа подготовки «Финансовый аналитик».

УДК 657.62

Печатается по решению редакционно-издательского совета   
Донского государственного технического университета

Научный редактор д-р эк. наук, профессор Г.Е. Крохичева

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Экономическая безопасность, учет и право» д-р эк. наук, профессор Г.Е. Крохичева

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

В печать \_\_\_.\_\_\_.20\_\_\_ г.

Формат 60×84/16. Объем \_\_\_ усл.п.л.

Тираж \_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_.

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

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный  
технический университет, 2023

**1. ВВЕДЕНИЕ**

Трансформационные преобразования в отечественной экономике существенно изменили организационно-экономические, правовые, социальные, экологические и другие условия функционирования предприятий и организаций. В создавшихся условиях нестабильности важно объективно оценивать сложившуюся ситуацию, находить альтернативные пути ее решения, прогнозировать количественные и качественные изменения, своевременно реагировать на перемены, принимать обоснованные управленческие решения по разработке и реализации стратегии устойчивого развития с учетом особенностей хозяйственной деятельности и адаптации к изменениям во внешней деловой среде.

В современных условиях оценка, прогнозирование и учет факторов внешнего окружения, сегментарное прогнозирование деятельности, определение сценариев развития и потенциальных возможностей становятся объективной необходимостью. Понимание и внедрение в практику работы отечественных организаций и предприятий системы стратегического учета, анализа и прогнозирования позволит в условиях риска и неопределенности обеспечить устойчивое и динамичное развитие их деятельности, избежать кризисных ситуаций и катастроф, связанных с банкротством.

В современных условиях хозяйствования каждая коммерческая организация заинтересована в разработке обоснованной стратегии своего развития. Сегодня любая коммерческая структура представляет собой сложную открытую динамическую систему, для которой свойственна интеграция и взаимодействие с внешней средой, целевая ориентация и стремление к ее реализации в рамках имеющихся возможностей и инициатив.

Постоянные изменения конкурентных условий коммерческих организаций ставят новые задачи информационно-аналитического обоснования стратегии и тактики достижения высокой конкурентоспособности и устойчивого экономического роста, развития взаимоотношений с поставщиками и покупателями, адаптации к изменяющимся условиям функционирования, поиска новых направлений стратегического развития.

Дисциплина имеет целью формирование у студентов глубоких, системных представлений и знаний, позволяющих организовать на предприятии стратегический учет, анализ и прогнозирование, получать результаты и интерпретировать их в целях разработки, корректировки и реализации стратегии развития предприятия, принятия обоснованных стратегических решений.

Основными задачами (компетенциями) дисциплины являются подготовка обучающегося:

– понимающего сущность и значение способов и приемов организации стратегического учета, анализа и прогнозирования для эффективного управления организацией;

– умеющего проводить анализ и оценку влияния внешних стратегических факторов на результаты деятельности предприятия с выходом на показатели собственности;

– владеющего приемами оценки стоимости предприятия в результате реализации стратегических мероприятий различного характера в целях эффективного использования собственности и ресурсов.

**2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

**Практическое задание № 1**

1. Составьте списки факторов, которые должны быть рассмотрены в процессе стратегического анализа для:

- сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством зерновых культур и подсолнечника;

- элеватора;

- консервного завода. Есть ли в составленных Вами перечнях факторы, общие для разных организаций? Какие это факторы?

2. Распределите факторы, включенные Вами в список для проведения стратегического анализа в предыдущем задании на две группы: факторы внешней и внутренней среды. Выберите из них те, которые, на Ваш взгляд, являются критическими точками для рассматриваемых предприятий.

3. Составьте список источников, которые могут быть использованы для сбора информации об одной из определенных Вами критических точек.

4. Составьте перечень ресурсов, которые Вам потребуются для сбора информации о выбранной критической точке.

5. Перечисленные ниже факторы распределите между двумя столбцами: факторы внешней среды и факторы внутренней среды.

Факторы внешней и внутренней среды сельскохозяйственного предприятия: климат, оросительная сеть, стратегия, выращиваемые сельскохозяйственные культуры, агротехника, научно-технический прогресс; степень изношенности машинно-тракторного парка, рыночная конъюнктура, источники ресурсов, хищения произведенной продукции; экологическая ситуация, персонал.

**Тестовое задание № 1**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. В процессе стратегического анализа изучается:

а) значимые факторы внешней среды организации;

б) процесс реализации стратегии;

в) значимые факторы внутренней среды организации;

г) стратегии;

д) график работы подразделений организации.

1. Критическими точками называются:

а) неблагоприятные факторы среды;

б) наиболее важные элементы внешней и внутренней среды;

в) нейтральные по отношению к организации факторы внешней среды.

1. Субъектами сбора информации о критических точках могут выступать:

а) сотрудники организации;

б) стратегические планы;

в) консалтинговые компании;

г) исторические обзоры.

4. Какой из перечисленных ниже терминов **не** является синонимом по отношению к понятию " макроокружение ":

а) фоновое окружение;

б) влияние условия существования организации;

в) внешняя среда косвенного воздействия;

г) общая среда;

д) рабочая среда.

1. Какой из перечисленных ниже терминов **не** является синонимом по отношению к понятию "микроокружение":

а) деловое окружение;

б) внешняя среда прямого воздействия;

в) общая среда;

г) рабочая среда.

1. Виды стратегического анализа в зависимости от сложности рассматриваемых факторов:

а) синтетический;

б) комплексный;

в) единичный;

г) частный.

1. В зависимости от объекта анализа, выделяют стратегический анализ:

а) перспективный;

б) внешней среды;

в) ретроспективный;

г) внутренней среды.

1. Расположите в правильной последовательности этапы стратегического анализа:

выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития,

выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития;

анализ ретроспективы (прошлого),

прогноз (оценка) перспектив, анализ будущего,

выбор из альтернатив наилучшего варианта развития,

новые прогнозные расчёты.

1. К источникам внешней стратегической информации относятся:

а) многотиражные газеты конкурентов;

б) приказы о кадровом перемещении в организации;

в) отчет отдела маркетинга об исследовании рынка;

г) формы статистической отчетности организации.

1. К источникам внутренней стратегической информации **нельзя** отнести:

а) отчет отдела маркетинга об исследовании рынка;

б) бухгалтерский баланс организации;

в) отчет о прибылях и убытках организации;

г) формы статистической отчетности организации;

д) докладные записки сотрудников организации.

1. Расположите в правильной последовательности этапы организации исследований:

а) разработка плана исследования

б) разработка общей концепции исследования;

в) проведение исследования;

г) представление результатов исследования руководству или заказчику;

д) оценка эффективности исследования.

**Практическое задание № 2**

1. Для каждой из перечисленных ниже задач подберите подходящие методы стратегического анализа:

а) прогнозирование спроса на продукцию;

б) определение привлекательности нового рынка;

в) определение перспективности деятельности в отрасли;

г) определение сильных и слабых сторон организации;

д) прогнозирование действий конкурентов.

2. Используя метод GAP-анализа, выполните прогноз динамики продаж продукции молочного завода на три года. Выполните расчет разрыва, если руководство завода поставило цель «Достичь через три года объема продаж 650 млн. руб.»

Объем продаж продукции молочного завода

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Шифр года | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Объём производства продукции, млн. руб. | 480 | 498 | 502 | 518 | 529 | 535 | 549 | 560 | 570 | 587 |

Предложите мероприятия по заполнению разрыва.

**Тестовое задание № 2**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. К общеметодологическим принципам, используемым в стратегическом анализе, относятся:

а) принцип дискретности;

б) динамический принцип;

в) принцип системноти;

г) принцип комплексного анализа;

д) принцип сравнительного анализа,

е) принцип учета специфики деятельности организации

ж) принцип локализации.

2. К общенаучным методам стратегического анализа относятся методы:

а) SWOT;

б) системного анализа;

в) ситуационного анализа;

г) PIMS;

д) экспертных оценок;

е) математические методы.

3. Факторный анализ относится к

а) математическим методам;

б) методам экспертных оценок;

в) методам анкетирования.

4.Факторный анализ, изучающий факторы, связь которых с результативным показателем является вероятностной (корреляционной), называется:

а) детерминированный;

б) стохастический;

в) статистический;

г) прогрессивным.

5. Факторный анализ, изучающий влияние факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, называется:

а) детерминированный;

б) стохастический;

в) статистический;

г) прогрессивным.

6. Исследование ведется дедуктивным способом при проведении

а) частного;

б) прямого;

в) обратного;

г) косвенного

факторного анализа.

7. Логический метод индукции используется при проведении

а) частного;

б) прямого;

в) обратного;

г) косвенного

факторного анализа.

8. Для исследования факторов только одного уровня подчинения используется

а) одноступенчатый,

б) прямой,

в) простой,

г) одноуровневый

факторный анализ.

9. Изучение влияния факторов различных уровней соподчиненности проводится при выполнении

а) многостадийного,

б) разно уровневого,

в) многоступенчатого

г) параллельного

факторного анализа.

10.Причины изменения результативных показателей за прошлые периоды изучает

а) ретроспективный,

б) перспективный,

в) дискретный,

г) многолетний

факторный анализ.

11. Перспективный факторный анализ

а) выявляет перспективы развития организации;

б) исследует вероятную динамику факторов и результативных показателей в будущем;

в) изучает перспективы развития отрасли.

12. Анализ разрывов называется:

а) SWOT

б) PIMS

в) GAP

г) бенчмаркинг

**Практическое задание № 3**

1. Составьте матрицы возможностей и угроз для:

- сельскохозяйственного предприятия, занимающегося овощеводством и животноводством;

- элеватора;

- консервного завода.

2. На основе составленных матриц возможностей и угроз оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности.

3. На основе составленных матриц возможностей и угроз заполните перечень возможностей и угроз для рассматриваемых организаций.

4. Проведите PEST-анализ для сельскохозяйственной организации, занимающейся выращиванием зерновых культур на богарных землях и птицеводством.

5. Используя модель пяти сил М. Портера, оцените ситуацию и перспективы развития бизнеса сельскохозяйственной организации в отраслях её деятельности на основе предложенной информации:

6. Постройте карту стратегических групп конкурентов для одного из рынков: подсолнечного масла, овощных и мясных консервов, колбасных изделий. Исходные данные для построения карты соберите самостоятельно с помощью сети Internet и осуществляя наблюдения в розничных торговых точках. Для сбора информации можете воспользоваться формой таблицы.

Характеристика конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Конкуренты | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Цена, руб./ед. (или высокая, средняя, низкая) |  |  |  |  |  |  |  |
| Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. (или низкие, средние, высокие) |  |  |  |  |  |  |  |
| Качество в баллах (или высокое, среднее низкое) |  |  |  |  |  |  |  |
| Ассортимент (широкий, умеренный, узкий) |  |  |  |  |  |  |  |
| Сервис (хороший, средний, низкий) |  |  |  |  |  |  |  |
| Вертикальная интеграция (высокая, низкая) |  |  |  |  |  |  |  |

7. Постройте матрицу покупателя для любой сельскохозяйственной продукции и проанализируйте её, определив желаемые траектории перемещения для одного из производителей.

8. Постройте кривые ценности для рынка любой сельскохозяйственной продукции (по Вашему выбору).

9. На основе информации, приведенной в таблице, рассчитайте показатель привлекательности разных стратегических зон хозяйствования и расположите стратегические зоны хозяйствования в порядке убывания привлекательности.

Исходная информация для расчета привлекательности стратегических зон хозяйствования:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Стратегические зоны хозяйствования | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Параметр роста, G | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 2. Параметр рентабельности, Р | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| 3. Благоприятные тенденции, О | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 4. Неблагоприятные тенденции, Т | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 5.Коэффициенты: | 0,3 | 0,2 | 0,4 | 0,3 | 0,5 |
|  | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,5 | 0,2 |
|  | 0,5 | 0,4 | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
|  | 0,1 | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 0,1 |

10. На основе информации таблицы постройте зависимость показателя прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ (I), определите критическую точку и точку оптимального объема.

Исходные данные для построения зависимости показателя прироста дохода на капитал от стратегических вложений в СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегические вложения, I,  млн.руб. | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 |
| RD, % | -0,5 | 7,5 | 10,0 | 12,0 | 19,6 | 11,0 | 5,6 | 4,3 | 1,0 |

11. Рассчитайте конкурентный статус фирмы и оцените его, если уровень стратегических капитальных вложений в СЗХ составляет 40 млн. руб., критическая точка объема 10 млн.руб., точка оптимального объема 50 млн. руб. стратегический норматив равен 0,7, а норматив возможностей 0,9.

**Тестовое задание № 3**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. К макроокружению относятся:

а) поставщики;

б) демографическая ситуация;

в) акционеры;

г) налоговая инспекция;

д) рыночная конъюнктура.

2. К микроокружению относятся:

а) поставщики;

б) демографическая ситуация;

в) акционеры;

г) налоговая инспекция;

д) рыночная конъюнктура.

3. Таблица, с помощью которой могут быть выделены наиболее важные для организации возможности, называется:

а) таблица возможностей;

б) матрица возможностей;

в) сканер возможностей.

4. Таблица, с помощью которой могут быть выделены наиболее опасные для организации угрозы, называется:

а) таблица угроз;

б) матрица угроз;

в) сканер угроз.

5. Бизнес, который характеризуется наличием значительных основных возможностей и практически полным отсутствием внешних угроз, называется:

а) реальным;

б) привлекательным;

в) идеальным;

г) основным.

6. Бизнес, который имеет равновеликие возможности и угрозы, называется:

а) рискованным;

б) зрелым;

в) проблемным;

г) интересным.

7. Бизнес, который обладает одинаково низкими возможностями и угрозами, называется:

а) рискованным;

б) зрелым;

в) проблемным;

г) стабильным.

8. Бизнес, который имеет плохие перспективы (ограниченные возможности) и связан с неизбежными трудностями (серьезными угрозами), называется:

а) рискованным;

б) зрелым;

в) проблемным;

г) неинтересным.

9. Какой из перечисленных ниже методов используется только для анализа макроокружения организации:

а) SWOT;

б) PEST;

в) PERT.

10. Для проведения стратегического анализа микроокружения могут использоваться методы:

а) контрольная карта сильных и слабых сторон;

б) модель пяти сил М. Портера;

в) карты стратегических групп конкурентов;

г) PEST.

11. Согласно методу PEST внешняя среда делится на сектора:

а) политическое окружение;

б) экономическое окружение;

в) рыночное окружение;

г) технологическое окружение;

д) конкурентное окружение;

е) социальное окружение;

ж) международное окружение.

12. В стратегическом управлении отрасль представляет собой

а) совокупность производителей какого-либо продукта;

б) важнейшую сферу общественного производства;

в) совокупность покупателей какого-либо продукта;

г) совокупность предприятий, производящих товары-субституты;

д) рынок конкретного товара.

13. В модель пяти сил М. Портера включены силы:

а) конкуренция внутри отрасли;

б) сила государственного регулирования;

в) угроза ухудшения природно-климатических условий;

г) угроза появления новых конкурентов;

д) сила поставщиков;

е) сила потребителей;

ж) угроза появления товаров-субститутов.

14. Модель пяти сил М. Портера предназначена для:

а) оценки финансового состояния организации;

б) выработки стратегии;

в) оценки ситуации в отрасли;

г) решения организационных вопросов реализации стратегии.

15. Согласно модели пяти сил М. Портера с увеличением количества действующих сил прибыль в отрасли:

а) увеличивается;

б) уменьшается;

в) не меняется.

16. Конкурентная борьба ожесточается если:

а) товары стандартные;

б) существуют барьеры на выходе из отрасли;

в) спрос растет;

г) спрос падает;

д) увеличивается количество конкурентов;

е) уменьшается количество конкурентов.

18. Угроза появления новых конкурентов увеличивается при:

а) убыточности производства в отрасли;

б) отсутствии торговых марок, знаков;

в) производстве подакцизных товаров;

г) минимальном уровне необходимых капитальных вложений;

д) отсутствии экономии на масштабах.

19. Товар-субститут по отношению к рассматриваемому товару является:

а) противоположным по назначению;

б) заменителем;

в) сопутствующим.

20. Товарами-субститутами по отношению к телевизору выступают

а) видеомагнитофон;

б) радио;

в) дистанционный пульт управления;

г) программа телепередач;

д) книга.

21. По отношению к каким товарам сотовый телефон является товаром-субститутом:

а) чехол;

б) счеты;

в) часы;

г) карта оплаты;

д) видеокамера.

22. Сила покупателей возрастает если

а) покупателей мало;

б) покупателей много;

в) продавцов мало;

г) продавцов много;

д) товары стандартные;

е) товары уникальные;

ж) существует возможность обратной вертикальной интеграции покупателей.

23.Сила поставщиков возрастает, если

а) покупателей мало;

б) покупателей много;

в) поставщиков мало;

г) поставщиков много;

д) продукция уникальная;

е) продукция стандартная.

24.Совокупность конкурентов, придерживающихся сходной стратегии, называется

а) конкурентным полем;

б) стратегическим блоком;

в) позиционной картой;

г) стратегической группой;

д) стратегическим альянсом**.**

25. При проведении анализа поведения конкурентов могут использоваться методы:

а) анализ кривой ценности;

б) сегментация конкурентов;

в) матрица покупателя;

г) PEST;

д) PERT.

26. Для того, чтобы лидировать на рынке в рассматриваемой стратегической зоне хозяйствования, конкурентный статус фирмы (КСФ) должен быть

а) больше 1;

б) равен 1;

в) меньше единицы.

**Практическое задание № 4**

1. Выполните оценку ресурсов и способностей для любой из перечисленных организаций (по Вашему выбору): перерабатывающего предприятия агропромышленного комплекса, машиностроительного завода, высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь. По результатам анализа постройте матрицу гипотетической оценки ресурсов и способностей.
2. Известны данные о себестоимости и ценах на продукцию трех организаций:

Себестоимость и цена единицы продукции конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Себестоимость, руб./ед. | Цена, руб./ед. |
| ОАО Колос | 2000 | 2500 |
| ОАО Меркурий | 1800 | 2100 |
| ОАО Прогресс | 1600 | 2100 |

Определить какая организация является лидером по издержкам, какая - дифференциатором, а какая - средним игроком.

1. Используя метод Ж-Ж Ламбена, оценить стратегию организации и определить, какими конкурентными преимуществами она обладает, если известны следующие данные: себестоимость единицы продукции фирмы 270 ден.ед., конкурента - 240 ден. ед.; цена единицы продукции фирмы 400 ден.ед, а продукции конкурента - 300 ден.ед.
2. Постройте профиль для предприятия агропромышленного комплекса (молочного завода, мясокомбината, маслоэкстракционного завода и т.д.) и его конкурента.
3. Постройте профили высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь, и его основных конкурентов.
4. Используя методику расчета интегрального КФУ, оцените конкурентоспособность любой организации, по Вашему выбору, и определите, какими конкурентными преимуществами она обладает.
5. Изобразите матрицу БКГ и нанесите на неё положение товара, имеющего высокую долю на рынке, который характеризуется низким ростом объема спроса. Как называется такой товар? Сформулируйте основные действия организации по отношению к нему.
6. Используя информацию о деятельности сельскохозяйственной организации, представленную в таблице, необходимо, используя метод анализа продуктового портфеля, предложенный БКГ, определить относительную долю рынка для каждого вида продукции, сделать вывод о сбалансированности продуктового портфеля и дать рекомендации по его улучшению.

Информация о деятельности сельскохозяйственной организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Объем реализации, млн. руб. в год | Объем реализации крупнейшего конкурента, млн. руб. в год | Темп роста рынка, % |
| Зерновые | 720 | 1000 | 12 |
| Подсолнечник | 545 | 350 | 25 |
| Растительное масло | 100 | 280 | 19 |
| Овощи | 16 | 10 | 8 |
| Консервированная продукция | 200 | 700 | 5 |
| Свинина | 450 | 350 | 12 |
| Прудовая рыба | 35 | 10 | 13 |
| Мёд | 80 | 20 | 4,5 |

1. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для любого предприятия АПК (по Вашему выбору) и сделайте на основе её анализа выводы.
2. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь, и сделайте на основе её анализа выводы.

**Тестовое задание № 4**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Сильными сторонами организации могут быть:

а) высокая рентабельность;

б) рост спроса на продукцию;

в) активная маркетинговая деятельность;

г) поддержка местной администрации;

д) широкий ассортимент продукции;

е) надежные деловые партнеры.

2. Слабыми сторонами организации могут быть:

а) неустойчивое финансовое состояние;

б) рост цен на энергоносители;

в) банкротство поставщиков;

г) неэффективная маркетинговая деятельность.

3. Конкурентное преимущество может быть:

а) внешним и внутренним;

б) открытым и закрытым;

в) явным и скрытым.

4. Внешним конкурентным преимуществом выступает:

а) дифференциация продукции;

б) ресурсосберегающие технологии;

в) рациональная организация труда;

г) компетентность персонала.

5. Внутренним конкурентным преимуществом является:

а) высокое качество продукции;

б) низкая себестоимость продукции;

в) первоклассный сервис;

г) привлекательный дизайн продукции.

6. Условия для возникновения факторов конкурентного преимущества:

а) природные;

б) национальные;

в) управленческие;

г) экономико-географические;

д) социальные;

д) финансово-инвестиционные.

7. Закон опыта сформулирован

а) М.Портером;

б) И. Ансоффом;

в) компанией "Мак-Кинси";

г) Бостонской консалтинговой группой.

8. Закон опыта позволяет

а) снижать себестоимость единицы продукции;

б) эффективно управлять персоналом;

в) успешно конкурировать с иностранными производителями.

1. По данным о себестоимости единицы продукции (С) и ее цене (Ц) для различных предприятий – производителей определить лидера по издержкам:

а) С = 220 руб., Ц = 250 руб.;

б) С = 240 руб., Ц = 280 руб.;

в) С = 210 руб., Ц = 250 руб.

1. Для проведения анализа конкурентоспособности методом Ж.-Ж. Ламбена необходимо иметь следующие сведения о фирме и конкуренте:

а) цены единицы продукции;

б) прибыль;

в) себестоимость единицы продукции;

г) доля рынка;

д) рентабельность.

1. Если соотношение цен единицы продукции фирмы и конкурента составляет 0,9, а соотношение себестоимости единицы продукции фирмы и конкурента равно 1,1, то, на матрице конкурентных преимуществ Ж.Ж. Ламбена, позиция фирмы находится в

а) идеальной зоне;

б) провальной зоне;

в) зоне стратегии лидерства по издержкам;

г) зоне стратегии повышения качества.

1. К моделям бизнес-портфеля организаций не относится

а) матрица General Electric (GE);

б) матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);

в) матрица SWOT;

г) матрица ADL/LC.

1. Матрица БКГ в качестве координатных осей имеет

а) темпы роста рынка и долю на рынке;

б) стадию жизненного цикла отрасли и долю на рынке;

в) темп роста рынка и относительную долю на рынке.

1. На матрице БКГ товар, имеющий низкую относительную долю на медленно растущем рынке, назван

а) дикая кошка;

б) звезда;

в) дойная корова;

г) собака.

1. На матрице БКГ товар, имеющий низкую относительную долю на быстрорастущем рынке, назван

а) дикая кошка;

б) звезда;

в) дойная корова;

г) собака.

16. На матрице БКГ товар, имеющий высокую относительную долю на быстрорастущем рынке, назван

а) дикая кошка;

б) звезда;

в) дойная корова;

г) собака.

18. Какое из указанных ниже названий отсутствует в матрице Бостонской консалтинговой группы:

а) дикие кошки;

б) собаки;

в) быки;

г) дойные коровы;

д) звезды.

19. Стратегия сокращения применима для товаров, названных на матрице БКГ

а) дикими кошками;

б) звездами;

в) дойными коровами;

г) собаками.

**Практическое задание № 5**

1. Постройте профиль среды для любого предприятия агропромышленного комплекса и для высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь.
2. Составьте «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (EFAS) для любого предприятия агропромышленного комплекса и для высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь.
3. Проведите стратегический анализ методами SWOT и TOWS и разработайте стратегии для любого предприятия агропромышленного комплекса и для высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь.

**Тестовое задание № 5**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Методы интеграционного (комплексного) стратегического анализа предназначены для одновременного изучения:

а) возможностей и сильных сторон организации;

б) угроз и слабых сторон организации;

в) внешней и внутренней среды организации

г) конкурентов, поставщиков и потребителей.

2. К методам интеграционного анализа относятся:

а) контрольная карта сильных и слабых сторон организации;

б) SWOT;

в) TOWS;

г) профиль конкурента;

д) EFAS;

е) профиль среды.

3. Профиль среды строится для:

а) отрасли в целом;

б) макроокружения организации;

в) микроокружения организации;

г) внутренней среды организации;

д) отдельного подразделения организации.

1. Резюме анализа внешних стратегических факторов (EFAS) позволяет:

а) готовность организации реагировать на внешние факторы;

б) просуммировать внешние факторы;

в) проранжировать внешние факторы.

5. Метод SWOT предполагает анализ следующих групп факторов:

а) потребительского рынка, ситуации в отрасли, отношений с поставщиками;

б) сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей;

в) политических, экономических, технологических и социальных;

г) экономических, политических, рыночных, технологических, конкурентных, социальных и международных.

6. Методика стратегического анализа методом SWOT больше подходит

а) для крупных устойчивых компаний;

б) для компаний малого и среднего бизнеса.

7. Методика стратегического анализа методом TOWS больше подходит

а) для крупных устойчивых компаний;

б) для компаний малого и среднего бизнеса.

**Практическое заданияе № 6**

Изобразите иерархическую структуру стратегий для сельскохозяйственной организации, расположив на соответствующих уровнях примеры корпоративной, деловых и функциональных стратегий.

**Тестовое задание № 6**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Общие конкурентные стратегии М. Портера:

а) интеграция;

б) диверсификация;

в) концентрированный рост;

г) лидерство по издержкам;

д) рост;

е) дифференциация;

ж) сокращение масштабов;

з) фокусирование.

2. Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это:

а) бизнес-единица, имеющая собственную стратегию;

б) стратегически важная зона хозяйствования;

в) подразделение основного производства;

г) новый, потенциально прибыльный вид бизнеса корпорации.

1. Стратегия роста фирмы за счет приобретения контроля над структурами, находящимися между ней и конечными потребителями продукции, называется:

а) вперед идущей вертикальной интеграцией;

б) обратной вертикальной интеграцией;

в) квазиинтеграцией;

г) полной интеграцией.

4. К стратегиям развития относятся стратегии:

а) роста;

б) функционирования;

в) умеренного роста;

г) экспорта;

д) создания совместных предприятий;

е) сокращения масштабов;

ж) комбинированная стратегия.

5. Комбинированная стратегия развития представляет собой сочетание стратегий:

а) интеграции и диверсификации;

б) роста, ограниченного роста и сокращения масштабов;

в) лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования.

6. Стратегия создания союзов (альянсов) между компаниями, заинтересованными в интеграции, без перехода прав собственности называется

а) вперед идущей вертикальной интеграцией;

б) обратной вертикальной интеграцией;

в) квазиинтеграцией;

г) горизонтальной интеграцией.

7. Стратегия, направленная на снижение себестоимости продукции при наращивании объемов её производства, называется

а) стратегия последнего средства;

б) "уборки урожая";

в) сокращения;

г) лидерство по издержкам.

8. Стратегия диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, называется

а) конгломеративной;

б) горизонтальной;

в) концентрической;

г) вертикальной.

9. Стратегия, диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, называется

а) конгломеративной;

б) горизонтальной;

в) концентрической;

г) вертикальной.

10. Для достижения лидерства по издержкам необходимы:

а) увеличение рекламных расходов

б) снижение рекламных расходов

в) расширение масштабов производства

г) сокращение масштабов производства

11. Д. Миллер выделил типы дифференциации:

а) широкая и сфокусированная

б) инновационная и маркетинговая

в) центрическая, горизонтальная и чистая

12. Стратегия слияния фирмы с другой компанией, работающей в той же отрасли, называется

а) вперед идущей вертикальной интеграцией;

б) обратной вертикальной интеграцией;

в) квазиинтеграцией;

г) полной интеграцией;

д) горизонтальной интеграцией.

13. Стратегия, заключающаяся в концентрации усилий на удовлетворении нужд конкретного сегмента рынка называется

а) диверсификация;

б) специализация;

в) фокусирование;

г) инновационная стратегия.

14. Максимум прибыли является основной целью и критерием эффективности для

а) корпоративной стратегии;

б) стратегии деловой единицы;

в) функциональной стратегии.

15. По отношению к стратегиям дифференциации недопустима следующая классификация

а) широкая и сфокусированная;

б) инновационная и маркетинговая;

в) продуктовая, сервисная, дифференциальная имиджа и персонала;

г) чистая, горизонтальная, концентрическая.

16. Уровнями стратегии являются:

а) стратегия развития, функциональная стратегия, операционная стратегия;

б) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия;

в) корпоративная стратегия, организационная стратегия, производственная стратегия.

17. Главная стратегия организации называется

а) специфической;

б) ключевой;

в) генеральной;

г) функциональной.

18. К стратегиям развития относятся стратегии:

а) лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование;

б) продуктовая, маркетинговая, производственная, финансовая;

в) роста, умеренного роста, сокращения масштабов и комбинированная стратегия;

г) экспорта, зарубежного лицензирования, создания совместных предприятий, прямое инвестирование.

19. Стратегия расширения фирмы за счет производства новых технологически не связанных с производимыми продуктов, которые реализуются на новых рынках, называется

а) конгломеративной диверсификацией;

б) горизонтальной диверсификацией;

в) концентрической диверсификацией;

г) вертикальной диверсификацией.

20. Стратегия роста фирмы за счет приобретения контроля над поставщиками называется

а) вперед идущей вертикальной интеграцией;

б) обратной вертикальной интеграцией;

в) квазиинтеграцией.

г) полной интеграцией;

д) горизонтальной интеграцией.

21. Стратегия, направленная на достижение уникальности в каком-либо аспекте, который ценится потребителем, называется

а) диверсификация;

б) дифференциация;

в) сегментация;

г) интеграция.

22. При использовании стратегии дифференциации издержки, как правило

а) растут;

б) снижаются;

в) не меняются.

23. К функциональным стратегиям относятся стратегии:

а) развития;

б) роста;

в) маркетинга;

г) управления персоналом;

д) сокращения.

24. Процесс распространения хозяйственной деятельности на новые сферы, проникновения в другие отрасли производства называется

а) координацией;

б) дифференциацией;

в) ориентацией;

г) диверсификацией;

д) интенсификацией.

25. По отношению к какому виду стратегии диверсификации может быть применен синоним "конгломеративная"

а) чистая;

б) концентрическая;

в) горизонтальная.

26. Перед началом диверсификации М. Портер считает необходимым проведение тестов:

а) на привлекательность отрасли;

б) на стоимость переключения на товары-субституты;

в) на стоимость вхождения в отрасль;

г) на стоимость выхода из отрасли;

д) на дополнительные выгоды.

**Практическое задание № 7**

1. Приведите примеры стратегических альтернатив для любого предприятия агропромышленного комплекса.
2. Постройте матрицу стратегических соответствий с использованием стратегичесикх альтернатив, разработанных в первом практическом задании, и с её помощью выбирите наилучший вариант стратегии.

**Тестовое задание № 7**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. К моделям выработки стратегии, предложенным Г. Минцбергом, не относится

а) модель обучения на опыте;

б) плановая;

в) предпринимательская;

г) коллективная.

2. Модель выработки стратегии, представляющая формирование стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, называется

а) плановой;

б) предпринимательской;

в) моделью обучения на опыте.

3. Модель выработки стратегии, в соответствии с которой формирование стратегии осуществляется лидером организации на основе интуиции, опыта и знания ситуации, называется

а) плановой;

б) предпринимательской;

в) моделью обучения на опыте.

4. Этапами процесса разработки стратегии являются:

а) разработка;

б) контроль;

в) доводка;

г) стратегический выбор;

д) реализация.

5. Требования к формированию стратегии:

а) научная методология;

б) ясность и реальность цели;

в) экстраполяция тенденций;

г) учет человеческого фактора;

д) изолированность.

**Практическое задание № 8**

1. По словесной формулировке составить экономико-математическую модель транспортной задачи.

В хозяйстве имеется три животноводческие фермы: овцеводческая, птицеводческая и конный двор, где содержатся рабочие лошади. На каждой ферме скапливается навоз, который в соответствии с разработанной системой внесения органических удобрений под культуры должен вывозиться на поля полевого, овощного севооборотов и в сад. В зависимости от удаленности ферм от мест назначения стоимость перевозки 1 т навоза в ден. ед. приведена в таблице. В этой таблице приведены данные выхода навоза с каждой фермы и потребность в органических удобрениях.

Исходные данные

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фермы | Полевой  севооборот | Овощной  севооборот | Сад | Выход  навоза  с фермы, т |
| Овцеводческая | 45 | 54 | 47 | 2695 |
| Птицеводческая | 32 | 68 | 80 | 815 |
| Лошади | 60 | 85 | 43 | 1600 |
| Потребность, т | 2560 | 1140 | 1510 |  |

Составить модель транспортировки навоза с животноводческих ферм на поля, чтобы суммарная стоимость перевозок была минимальна.

1. Составить экономико-математическую модель линейного программирования.

Фермерское хозяйство располагает 900 га поливной пашни. Трудовые ресурсы составляют 50000 чел-часов. Для повышения плодородия земельных угодий вносится 15000 тонн органических удобрений. Хозяйству выделены денежные средства на текущие производственные затраты в размере 300000 ден. ед. Предполагается выращивать капусту, картофель и многолетние травы на сено. Площадь, занятая под картофелем, должна быть не менее 100 га. Затраты ресурсов и выход валовой продукции в денежном выражении на 1 га указанных культур приведены в таблице.

Составить модель оптимизации структуры посевных площадей, при котором фермерское хозяйство получит максимум валовой продукции в денежном выражении.

Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Капуста | Картофель | Многолетние травы |
| Затраты труда, чел-ч | 50 | 30 | 10 |
| Затраты органических удобрений, т | 20 | 15 | 10 |
| Текущие затраты денежных средств, ден.ед. | 600 | 400 | 150 |
| Выход валовой продукции, ден.ед. | 1000 | 550 | 200 |

1. Проанализировать фактические данные динамического ряда. Представить их графически. Выбрать математическую функцию для выравнивания динамического ряда, используя метод наименьших квадратов.

Для 10 участков хозяйства имеются оценка качества земли и средняя урожайность озимой пшеницы. Определить зависимость урожайности озимой пшеницы ****от бальной оценки качества земли .

Данные динамического ряда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер участка | Балл оценки земли | Урожайность озимой пшеницы ц/га |
| 1 | 30 | 23,5 |
| 2 | 35 | 23,7 |
| 3 | 35 | 24,0 |
| 4 | 38 | 26,7 |
| 5 | 29 | 24,3 |
| 6 | 40 | 28,8 |
| 7 | 45 | 33,5 |
| 8 | 37 | 27,6 |
| 9 | 35 | 23,0 |
| 10 | 40 | 29,4 |

**Тестовое задание № 8**

В тестовых заданиях возможны один или несколько вариантов правильных ответов.

1. К интуитивным методам прогнозирования относятся:

а) метод скользящих средних;

б) метод комиссий;

в) метод экспертных оценок;

г) метод адаптивного сглаживания.

2. Методами коллективных экспертных оценок являются:

а) метод мозгового штурма;

б) метод Дельфи;

в) синектика;

г) метод интервью.

3. При написании сценария обычно описываются линии поведения:

а) генеральная;

б) резервная;

в) оптимистическая;

г) пессимистическая.

4. Тренд – это:

а) долговременная эволюция развития;

б) длительная тенденция изменения экономических показателей;

в) основная составляющая прогнозируемого временного ряда;

г) экстраполяция количественных параметров больших систем.

5. Регрессионный анализ используется для:

а) краткосрочного прогнозирования;

б) определения среднего темпа роста;

в) исследования форм связи;

г) выявления тенденции развития.

6. Методы математического программирования используют:

а) экономико-математические модели;

б) многофакторные прогнозирующие функции;

в) логарифмические функции;

г) однофакторные линейные модели.

7. Экономико-математические модели включают:

а) целевую функцию;

б) область допустимых решений;

в) условие неотрицательности переменных;

г) систему ограничений.

8. В практике прогнозирования развития АПК применяются методы:

а) экстраполяции;

б) нормативный;

в) балансовый;

г) программно-целевой.

**Практическое задание № 9**

1. Составьте списки основных рисков внешней деловой окружающей среды, которые необходимо учитывать при обосновании и разработки стратегии развития сельскохозяйственных предприятий, основным видом деятельности которых является производство продукции растениеводства и животноводства.

2. Перечислите маркетинговые риски сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством продукции растениеводства; зверофермы; маслоэкстракционного завода. Есть ли в составленных перечнях риски, общие для представленных организаций? Какие это риски?

3. Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием продукции растениеводства: овощные, зерновые и масленичные культуры. В начале года организация решила создать перерабатывающее производство по овощной продукции. Какие меры необходимо принять организации для снижения финансового риска?

4. Племзавод занимается производством племенного скота. В целях расширения своей деятельности организация разрабатывает стратегию по созданию племенной кролиководческой фермы. С какими видами рисков она может столкнуться? Разработайте мероприятия по снижению этих рисков.

5. Рисосеющее хозяйство занимается выращиванием риса. В период созревания культуры произошло повреждение большей части урожая вредителями (саранчой). На какие меры со стороны государства организация сможет рассчитывать по минимизации ущерба.

6. В сельскохозяйственной организации, которая занимается выращиванием овощной продукции, наблюдается высокий износ оросительной системы. Какие меры необходимо принять организации для минимизации риска при снижении урожая, в случае выхода из эксплуатации оросительной системы.

7. Руководство организации, которая занимается производством и реализацией мясной продукции, рассматривает стратегию увеличения сбыта продукции путем открытия новой торговой точки. Для этого можно построить магазин площадью 100 м2 (на его строительство будет затрачено 50 тыс. у.е.) или 50 м2 (30 тыс. у.е.). Существуют два варианта развития демографической ситуации: численность населения будет расти или останется неизменной. В первом случае большой магазин будет ежегодно приносить прибыль в размере 200 тыс. у.е. , а небольшой магазин – 140 тыс. у.е. Если численность населения не изменится, прибыль составит соответственно 170 и 100 тыс. у.е. Если будет построен небольшой магазин, то через три года можно будет построить ещё один магазин (будем считать, что стоимость его строительства и приносимая прибыль равны стоимости и прибыли первого небольшого магазина). Вероятность роста населения равна 0,75. Вероятность того, что численность останется постоянной 1- 0,75 = 0,25 (сумма вероятностей всех возможных событий равна 1). Построить дерево решений для данного примера и определить лучшую альтернативу для горизонта планирования в 10 лет.

8. Центром стратегического планирования агропромышленной холдинговой компании, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально-экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Лапласа.

Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития агропромышленной холдинговой компании при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегии (R) | Состояние экономики | | | |
| стабильное | нестабильное | предкризисное | дефолт |
| R1– открытие консервного завода | 123 | 112 | 119 | 98 |
| R2 – увеличение объемов производства колбасных изделий | 193 | 179 | 144 | 120 |
| R3 – объединение с убыточным предприятием, производящим мясную продукцию | 174 | 153 | 132 | 126 |
| R4 – открытие собственной торговой сети магазинов | 120 | 127 | 122 | 136 |

9. Сельскохозяйственное предприятие занимается производством продукции растениеводства (зернового направления), последние годы организация терпит постоянные убытки. Руководством хозяйства были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния экономики. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Вальда.

Планируемые прибыли для четырех стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Состояния Si | Прибыль, тыс. у.е., Vij | | | |
| Стратегия Rj | S1 | S2 | S3 | S4 |
| R1 – продажа складских помещений | 80 | 130 | 220 | 260 |
| R2 – сдача в аренду земельных угодий | 324 | 288 | 263 | 291 |
| R3 – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли | 252 | 199 | 170 | 189 |
| R4 – сокращение расходов на реализацию продукции | 120 | 182 | 143 | 154 |

10. Для организации, которая занимается производством молочной продукции, были рассчитаны ожидаемые значения прибыли выбираемых к реализации стратегий, при этом учитывались возможные состояния внешней среды: социально – экономическая ситуация и уровень конкуренции. Определите наиболее оптимальную стратегию развития организации для ситуации неопределенности, используя критерий Гурвица, где .

Предполагаемые значения прибыли для четырех стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегии (R) | Социально – экономическая ситуация | | | | | |
| стабильная | стабильная | нестабильная | | | нестабильная |
| Уровень конкуренции | | | | | |
| слабый (S1) | сильный (S2) | | слабый (S3) | сильный (S4) | |
| R1– открытие цеха по производству мороженного | 112 | 95 | | 120 | 85 | |
| R2 – увеличение сбыта продукции путем выхода на рынки ближнего зарубежья | 69 | 85 | | 76 | 80 | |
| R3 – улучшение дизайна упаковки и усовершенствование качества производимой продукции | 132 | 89 | | 121 | 71 | |
| R4 – заключение долгосрочных договоров с иностранными инвесторами | 168 | 67 | | 154 | 90 | |

**Тестовое задание № 9**

**1.** Понятие *риска* характеризуется следующим образом:

а) вероятность наступления события, приводящая к получению высокого дохода организацией;

б) неопределенность наступления события, приводящая к утрате собственного капитала организации;

в) потенциальная возможность наступления события, приводящая к отклонениям от ранее поставленных целей и принятых решений.

**2.** Экономические результаты риска:

а) только положительный;

б) как отрицательный, так и положительный;

в) всегда нулевой;

г) может быть отрицательным, положительным и нулевым;

д) отрицательный.

**3.** Виды рисков, которые принято выделять на основе использования критерия «масштаб воздействия риска на результаты деятельности предприятия»:

а) катастрофический;

б) явный;

в) допустимый;

г) прямой;

д) значительный.

**4.** Виды рисков, которые принято выделять на основе использования критерия «степень чувствительности к риску»:

а) допустимый;

б) недопустимый;

в) предсказуемый;

г) прямой;

д) измеримый.

**5.**Виды рисков, которые принято выделять по сферам влияния:

а) макроэкономические риски;

б) риски ближней окружающей среды;

в) риски явной деловой среды;

г) риски прямой окружающей среды;

д)внутренние риски.

**6.**Какие из перечисленных *рисков* относятся к *политическим*:

а) риск изменения прогнозируемого результата вследствие инфляции в стране;

б) риски безопасности бизнеса в стране;

в) риски изменения конвертируемости национальной валтюты;

г) рискпотери конкурентного преимущества предприятия;

д) риски связанные с непредвиденными изменениями любого параметра.

**7.**К субъективным внутренним рискамотносят риски:

а) риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия;

б) принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии.

**8.** Экономические риски предприятия включают риски:

а) снижения цен на реализацию продукции;

б) потери высокопрофессиональных кадров;

в) отсутствия лицензий на осуществление деятельности;

г) увеличения ставок рефинансирования;

д) появления новых конкурентов или появления товаров-субститутов;

е)снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

**9.** Природные риски, характерные для сельского хозяйства:

а) возникающие из требований к безопасности продуктов питания, требований по охране окружающей среды;

б) изменение условий реализации произведенной продукции;

в) колебание экспортных и импортных цен;

г) воздействие погодных условий.

**10.**Управление существующими сельскохозяйственными рисками, которое может осуществляться на уровне сельскохозяйственного предприятия:

а) диверсификация доходов;

б) субсидируемые программы страхования;

в) управление капиталом и долгами;

г) компенсация ущерба от стихийных бедствий.

**11.** Управление на основе метода диссинации рисков предусматривает:

а) осуществление диверсификации видов деятельности на предприятии;

б) страхование рисков, поиск гарантий, отказ от рисковых стратегий;

в) формирование на предприятии специальных и хозяйственных структур, осуществляющих реализацию рисковых проектов;

г) разработку стратегий развития предприятий, минимизирую­щих риск.

**12.** Оценка рисков – это:

а) определение интуитивным способом величины (степени) рисков;

б) определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков;

в) определение статистическим способом величины (степени) рисков.

**13.**Достоинствами экспертного анализа являются:

а) отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах;

б) трудность в привлечении независимых экспертов и субъективность оценок.

**14.** Анализ чувствительности (метод вариации параметров) состоит:

а) в возможности оценить влияние на стратегию одновременного изменения нескольких переменных путем составления различных сценариев и учета вероятности их наступления;

б) в исследовании изменений интегральных показателей эффективности стратегии в зависимости от изменения отдельных параметров;

в) в имитационном моделировании с использованием специальных программных продуктов – математических пакетов.

**15.** При относительном анализе чувствительности:

а) рассчитывают численное отклонение интегрального показателя при изменении значений одного или нескольких исходных параметров;

б) формируются 3-5 сценариев развития стратегии, каждому из которых должны соответствовать набор значений исходных переменных, рассчитанные значения результирующих показателей и вероятность наступления данного сценария, определяемая экспертным путем;

в) сопоставляют относительное влияние исходных переменных на интегральные показатели стратегии.

**16**. Имитационное моделирование по методу Монте-Карло позволяет:

а) рассчитать численное отклонение интегрального показателя при изменении значений одного или нескольких исходных параметров;

б) построить математическую модель для стратегии с неопределенными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров, а также связь между изменениями параметров (корреляцию) получить распределение доходности стратегии;

в) оценить влияние на стратегию одновременного изменения нескольких переменных путем составления различных сценариев и учета вероятности их наступления;

г) на основании собранных данных построить дерево решений, узлы которого представляют собой ключевые события, а ветви, которые их соединяют, - проводимые работы по реализации стратегии.

**17.** В качестве интегральных показателей при анализе чувствительности (метод вариации параметров) могут выступать:

а) чистый дисконтированный доход;

б) коэффициенты деловой активности;

в) срок окупаемости;

г) показатели рентабельности;

д) коэффициенты устойчивости;

е) внутренняя норма доходности;

ж) показатели ликвидности.

**18.** В результате построения дерева решений определяют:

а) вероятность каждого сценария развития стратегии, эффективность по каждому сценарию, а также интегральную эффективность стратегии;

б) изменение интегральных показателей эффективности стратегии в зависимости от изменения отдельных параметров;

в) результаты относительного анализа чувствительности в виде гистограммы, показывающей изменение интегральных показателей эффективности стратегии в зависимости от фиксированного изменения различных параметров.

**19.** Критерий Гурвица при принятии стратегического решения в условиях неопределенности:

а) опирается на принцип наибольшей осторожности, поскольку он основывается на выборе наилучших из наихудших стратегий;

б) опирается на "принцип недостаточного основания", согласно которому все состояния "природы" полагаются равновероятными;

в) устанавливает баланс между случаями крайнего пессимизма и крайнего оптимизма путем взвешивания их соответствующими весами.

**20**. При принятии стратегического решения в условиях неопределенности какой критерий подходит для мелких коммерческих фирм, выживание которых зависит от способности избежать убытков:

а) Критерий Лапласа;

б) Критерий Вальда;

в) Критерий Гурвица.

**21.** Критерий Лапласа при принятии стратегического решения в условиях неопределенности больше всего подходит:

а) для мелких коммерческих фирм, выживание которых зависит от способности избежать убытков;

б) для краткосрочного планирования, осуществляемого средними организациями;

в) для долгосрочного прогнозирования, осуществляемого крупными организациями.

**Практическое задание № 10**

1. Составьте списки основных внешних и внутренних факторов, воздействующих на появление кризисных ситуаций предприятий агарного сектора, которые должны быть использованы для разработки антикризисной стратегии:

– сельскохозяйственного предприятия, занимающегося производством продукции растениеводства и животноводства;

– рыболовецкой артели;

– молочного завода. Есть ли в составленных перечнях факторы, общие для представленных организаций? Какие это факторы?

2. На основе предложенной информации в таблице постройте кривую жизненного цикла организации, выделите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации, выявите диапазон кризисных состояний хозяйствующего субъекта, дайте рекомендации по повышению жизнеспособности организации.

Динамика выручки от продажи товаров, продукции (работ)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Выручка, тыс. руб. | Годы | Выручка, тыс. руб. | Годы | Выручка, тыс. руб. |
| 1 | 540 | 6 | 800 | 11 | 1895 |
| 2 | 600 | 7 | 845 | 12 | 5910 |
| 3 | 650 | 8 | 905 | 13 | 6115 |
| 4 | 710 | 9 | 950 | 14 | 6179 |
| 5 | 765 | 10 | 1000 | 15 | 7274 |

3. На основании информации бухгалтерской отчётности: №1 «Бухгалтерский баланс», № 2 «Отчёт о прибылях и убытках» (представленных в разделе «Практическая ситуация» данной главы) проведите расчёт коэффициентов ликвидности и платёжеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости для ЗАО «Дружба» и определите, находится ли данное предприятие в кризисном состоянии.

**Тестовые задания № 10**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Понятие кризиса характеризуется следующим образом:

а) противоборство на рынке товаров и услуг;

б) крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде;

в) согласованность в деятельности экономической, финансовой и др. систем;

г) столкновение противоположно направленных целей, интересов мнений двух или более людей в ходе их взаимодействия.

2. Причины кризиса организаций на этапе роста:

а) ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);

б) слабые кредитные возможности;

в) консерватизм в нововведениях;

г) большие недогруженные мощности.

3. Причины кризиса, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении

а) субъективные;

б) объективные;

в) природные.

4. Причины кризиса, связанные с рискованной стратегией маркетинга, конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления

а) внешние;

б) внутренние;

в) комбинирование.

5. Кризисы, которые охватывают всю социально-экономическую систему

а) смешанные;

б) локальные;

в) общие.

6. Кризисы, возникающие при обострении противоречий или столкновений интересов различных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, персонала и менеджеров и др.

а) экономические;

б) организационные;

в) психологические;

г) социальные.

7. Кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека – истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды и т.д.

а) природные;

б) общественные;

в) экологические.

8. Кризисы, которые наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребности реструктуризации производства, изменения структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса

а) предсказуемые (закономерные);

б) неожиданные (случайные);

в) естественные.

9. Главной причиной экономических кризисов является:

а) тенденции социально-психологического развития;

б) нововведения в процессах научно-технического процесса;

в) разрыв между производством и потреблением товаров.

10. Главным фактором в преодолении отрицательных последствий кризиса являются:

а) тип и характер кризиса;

б) момент и продолжительность кризиса;

в) эффективность антикризисного управления;

г) общая социально-экономическая обстановка.

11. Нарушение равновесия хозяйствующего субъекта в условиях рынка приводит к:

а) краху;

б) возрождению;

в) подъему;

г) спаду;

д) кризису.

12. На какой фазе жизненного цикла организации опасность кризиса может быть связанна с тем, что изначально неправильно был взят ориентир на вид продукции или деятельности:

а) первая фаза – возникновение, в процессе которой организация формируется и выходит на рынок;

б) вторая фаза – становление;

в) третья фаза – развитие;

г) четвёртая фаза – зрелость организации;

д) пятая фаза – спад;

е) шестая фаза– прекращение миссии организации.

**Практическое задание № 11**

Разработайте антикризисные стратегии для организаций:

**–** Мясокомбинат, который занимается производством и реализацией мясных изделий, находится в состоянии кризиса в результате следующих причин: высокая себестоимость производства, низкое качество продукции, узкий рынок сбыта, большая текучесть кадров.

**–** Организация занимается реализацией круговых и фронтальных дождевальных систем на российском рынке. В последнее время у организации снизились объёмы выполняемых работ и услуг, соответственно снизилась выручка. В чём причина? Организация за данный период работы улучшила конструкцию дождевальных машин, увеличила скорость выполнения заказов по установки систем, приняла на работу квалифицированные кадры, увеличила цены, снизила расходы на рекламу.

**–** Сельскохозяйственный производственный кооператив занимается производством сельскохозяйственной продукции (растениеводство и животноводство). Организация эффективно функционировала на рынке, но за определённый период показатели чистой прибыли резко снизились. Охарактеризуем деятельность организации за данный период: приобретение семян озимой пшеницы низкого качества, постоянный ремонт сельскохозяйственной техники, низкие надои молока, запаздывание со сроками посева и уборки зерновых культур, текучесть кадров, низкий показатель качества содержания помещений скота.

**–** Сельскохозяйственное предприятие занимается выращиванием продукции растениеводства: зерновых, масленичных, овощных и бахчевых культур. Последние три года у предприятия прибыль имеет тенденцию к снижению. Основные причины, которые могут привести предприятие в кризисное состояние: высокий износ оросительной системы, нарушение технологии возделывания сельскохозяйственных культур (несоблюдение системы севооборотов, недостаток внесения удобрений, средств защиты растений и т.д.), низкая мотивация персонала.

**–** Предприятие занимается выращиванием плодовых культур: яблоки, груши, слива, вишня, черешня и абрикос. Предприятие имеет ряд проблем: низкая квалификация рабочего персонала, износ сельскохозяйственной техники, нарушение технологии выращивания (несвоевременная обработка растений, нарушение режима орошения, недостаточное количество внесения удобрений, несвоевременная обработка деревьев гербицидами), низкие цены реализации культур.

**–** Организация занимается выращиванием винограда и производством вина. Основные причины кризиса: острая конкуренция, низкое качество, высокая себестоимость производства, низкий КПД оросительной системы (заиление каналов, фильтрация и т.д.), постоянное хищение продукции, низкая производительность труда.

**–** Молочный завод занимается производством и реализацией молочной продукции. Перечислим ряд основных причин, в результате которых предприятие оказалось в кризисном положении: недостаточное количество поставщиков сырья (молока) в регионе деятельности предприятия, не соответствие фасовочного оборудования современным требованиям, энергозатратное производственное оборудование, острая конкуренция, высокие затраты на ГСМ, хищения продукции, блёклая упаковка.

**–** Рыбоводное хозяйство занимается выращиванием и реализацией прудовой рыбы: толстолобик, карп, амур, сазан. Предприятие имеет низкие показатели прибыли в результате следующих причин: низкий выход продукции молодняка, заиление прудов, узкий рынок сбыта, болезни рыб, не востребованность продукции (в связи с долгим периодом приготовления свежей рыбы), низкий видовой состав рыб, недостаточная квалификация персонала, низкая рыбопродуктивность.

**Тестовые задания № 11**

В подчёркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Антикризисное управление ― это:

а) функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы;

б) система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений;

в) деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем её развития и вероятности наступления кризиса.

2. Механизм антикризисного менеджмента должен предполагать:

а) перестройку функций и методов управления в целях нейтрализации кризиса;

б) усиление ответственности за принимаемые управленческие решения;

в) мониторинг сигналов кризиса;

г) мотивацию реальной оценки возможностей кризиса и учёта его особенностей;

д) перестройку системы ценностей.

3. Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами:

а) диверсификация управления;

б) повышение централизма;

в) жесткость и неприспособленность;

г) усиление интеграционных процессов.

4. Процессы антикризисного управления:

а) осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

б) корпоративность, взаимоприемлемость;

в) мобильность и динамичность в использовании ресурсов;

г) склонность к усилению неформального управления.

5. Главными факторами, определяющими эффективность антикризисного управления являются:

а) стабильное развитие экономики;

б) усиленный государственный контроль производственной деятельности;

в) профессионализм антикризисного управления;

г) стратегия и качество антикризисных программ;

д) реальное действие этических норм управления.

6. Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве) трактуется следующим образом: «несостоятельность (банкротство) – это:

а) прекращение деятельности организации в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, реорганизации»;

б) деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем её развития»;

в) признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

7. Внутренние факторы, которые могут являться причиной банкротства организации:

а) политические;

б) демографические;

в) дефицит собственного оборотного капитала;

г) отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинга;

д) усиление международной конкуренции.

8. В процессе конкурсного производства (назначенного арбитражным судом) происходит:

а) ликвидация предприятия-должника;

б) восстановление платёжеспособности предприятия-должника;

в) наблюдение за финансовой деятельностью предприятия-должника.

9. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими:

а) сокращение расходов;

б) закрытие подразделений;

в) сокращение персонала;

г) пересмотр миссии и системы целей предприятия;

д) анализ внешних и внутренних причин кризисной ситуации на предприятии.

10. Вырабатывая антикризисную политику маркетинга, необходимо проанализировать:

а) внутренние факторы организации;

б) развитие экономики;

в) государственный контроль хозяйственной деятельности;

г) уровень развития компонентов менеджмента.

**Практическое задание № 12**

1. Охарактеризуйте основные цели, стоящие перед любой компанией. Можно ли их каким-либо образом группировать и ранжировать?
2. Проект, требующий инвестиций в размере $10000, будет генерировать доходы в течении 5 лет в сумме $2600 ежегодно. Следует ли принять этот проект, если приемлемая ставка дисконтирования равна 9%?
3. Сельскохозяйственное предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2 млн.руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период, г | Проект А, млн.руб. | Проект Б, млн.руб. |
| 1 | 0,9 | 0,8 |
| 2 | 1,6 | 1,1 |
| 3 | - | 0,6 |

Альтернативные издержки по инвестициям равны 12 %. Определите чистую приведенную стоимость каждого проекта, укажите какой проект предпочтительнее.

1. Определите внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта Б из задачи 3.
2. Найдите IRR денежного потока: -100, +230, -132. При каком значении процентной ставки будет получен максимальный *NPV?* Определите его величину.

**Практическое задание № 13**

1. В октябре объем реализации сельскохозяйственной продукции составил 2 млн.руб. Себестоимость проданной продукции 0,9 млн.руб., а внереализационные расходы – 0,3 млн.руб. Определите валовую и чистую прибыль от реализации предприятия.
2. Имеется следующая информация об операциях сельскохозяйственного предприятия по итогам прошлого года (тыс.руб.):

|  |  |
| --- | --- |
| Получен в банке долгосрочный кредит | 120000 |
| Погашен заем | 40000 |
| Начислена амортизация | 24700 |
| Куплены основные средства | 110000 |
| Выплачены дивиденды | 56500 |
| Сделаны отчисления в резервный капитал | 26700 |
| Чистый приток денежных средств от текущих операций | 2500000 |

Составьте годовой бюджет доходов и расходов и рассчитайте остаток денежного потока.

1. Постройте гибкий бюджет предприятия и определите величину отклонений по следующим исходным данным (млн.руб.):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Бюджет | |
| плановый | фактический |
| Выручка от реализации | 10,2 | 12,5 |
| Переменные расходы | 7,6 | 8,4 |
| Постоянные расходы | 2,2 | 2,6 |

1. По итогам прошлого года выручка от реализации сельскохозяйственной продукции составила 3,6 млн.руб., переменные расходы 2,4 млн.руб., постоянные соответственно 1,2 млн.руб. Чему будет равен доход предприятия и как он изменится, если выручка от реализации в отчетном периоде увеличится на 15, 20, 25 %%?
2. Составьте бюджет движения денежных средств сельскохозяйственного предприятия от текущих операций по нижеприведенным исходным данным (млн.руб.):

|  |  |
| --- | --- |
| Поступления – всего |  |
| в том числе от: |  |
| – реализации продукции | 9,6 |
| – арендных платежей | 2,4 |
| – перепродажи финансовых вложений | 1,5 |
| – прочие поступления | 4,1 |
| Платежи - всего |  |
| в том числе: |  |
| – поставщикам за сырье, материалы, топливо, энергию | 5,8 |
| – в связи с оплатой труда работников | 4,3 |
| – проценты по долговым обязательствам | 0,3 |
| – прочие платежи | 2,9 |

**Тестовое задание № 13**

1.Что такое бюджетное управление – это:

- оперативная система управления корпорацией с помощью созданных центров ответственности;

- стадия разработки планов деятельности с использованием различных видов бюджетов по центрам ответственности.

2. Что Вы понимаете под бюджетной моделью – это:

- контроль за финансовой деятельностью предприятия;

- формирование планово-отчетной документации;

- совокупность различных видов бюджетов и стадии их разработки.

3. Гибкий бюджет – это:

- смета доходов и расходов на определенный период времени;

- бюджет, учитывающий изменения показателей деловой активности, платежеспособности и ликвидности;

- бюджет, основанный на суммарном уровне продаж;

- бюджет, который необходимо продлевать на следующий период при завершении предыдущего.

4. Что составляет основу сводного бюджета:

- бюджет доходов и расходов;

- бюджет продаж;

- бюджет производства;

- бюджет заработной платы;

- бюджет расходов по маркетингу.

5. Какими показателями Вы рекомендуете пользоваться для оценки деятельности центра прибыли:

- рентабельность продаж;

- рентабельность капитальных вложений;

- чистая прибыль отчетного периода;

- операционная прибыль.

**Практическое задание № 14**

1. Используя модель «7 S», составьте перечень внутренней среды организации агро-промышленного комплекса (сельскохозяйственного предприятия или предприятия, перерабатывающего сельскохозяйственную продукцию), если для реализации была выбрана стратегия:

а) лидерства по издержкам;

б) дифференциации продукции путём повышения её качества;

в) горизонтальной интеграции;

г) диверсификации.

1. Используя метод анализа воздействующих сил, изобразите силовое поле для организации агро-промышленного комплекса (сельскохозяйственного предприятия или предприятия, перерабатывающего сельскохозяйственную продукцию), если для реализации была выбрана стратегия:

а) лидерства по издержкам;

б) дифференциации продукции путём повышения её качества.

Определите потребность в организационных изменениях, необходимых для реализации стратегии и дайте рекомендации по их осуществлению.

1. Используя метод анализа воздействующих сил, изобразите силовое поле для высшего учебного заведения, если для реализации была выбрана стратегия повышения качества образования. Определите потребность в организационных изменениях, необходимых для реализации стратегии и дайте рекомендации по их осуществлению.

**Тестовое задание № 14**

В подчеркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчеркнутых – несколько вариантов.

1. Наибольшей степенью организационных изменений характеризуется:

а) радикальное преобразование;

б) перестройка организации;

в) умеренное преобразование;

г) обычное изменение.

2. Какой из факторов отсутствует в модели анализа Mc Kincey «7 S»:

радикальное преобразование;

а) стратегия;

б) ситуация;

в) сумма навыков;

г) совместные ценности;

д) структура;

е) системы;

ж) сотрудники;

з) стиль.

3. К методам проектирования организационных изменений отноятся:

а) модель «Калейдоскоп»;

б) модель «7 V»;

в) модель силового поля;

г) модель анализа Mc Kincey «7 S»;

д) модель векторного поля.

4. При проведения анализа воздействующих сил для стратегии повышения качества продукции к продвигающим силам относятся:

а) требования потребителей;

б) конкуренция;

в) отсутствие системы управления качеством;

г) высокая организационная культура;

д) низкое качество сырья и материалов.

5. Количество колец в модели стратегических изменений «Калейдоскоп» равно:

а) трём;

б) четырём;

в) шести;

г) семи.

6. В команде стратегических изменений каждый работник выполняет две роли:

а) руководителя и подчинённого;

б) функциональную и командную;

в) администратора и оценщика.

7. К командным ролям, выполняемым членами команды стратегических изменений **не** относится роль:

а) администратора;

б) председателя;

в) мыслителя;

г) формировщика;

д) коллективиста.

8. Распределите в правильном порядке этапы развития команды стратегических изменений:

а) формирование;

б) нормирование;

в) перемена;

г) функционирование;

д) бурление.

9. Установите соответствия между названиями этапов развития команды стратегических изменений (а) - д)) и названиями команды на разных этапах (е) - к)).

Этапы: а) формирование;

б) бурление;

в) нормирование;

г) функционирование;

д) перемена.

Названия команды: е) потенциальная команда;

ж) рабочая группа;

з) реальная команда;

и) псевдокоманда;

к) совершенная высокопроизводительная команда.

10. Этапами модели изменений К. Левина являются:

а) проектирование изменений;

б) «размораживание»;

в) реализация изменений;

г) «движение»;

д) «замораживание».

11. Модель управления изменениями «EASIER» по-другому называется:

а) упрощение;

б) шесть шагов;

в) семь шагов к успеху;

г) «REISAE».

12. В модель управления изменениями «EASIER» **не** входит:

а) создание видения;

б) активация;

в) мотивация;

г) поддержка;

д) внедрение;

е) обеспечение;

ж) одобрение.

**3. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.

2. Апчёрч А. Управленческий учет: принципы и практика. М.: Финансы и статистика, 2002.

3. Аракельянц Э.С., Лесняк В.В., Селезнева Е.М. Стратегический учет, анализ и прогнозирование: учебное пособие. Ростов-н/Д: ДГТУ, 2018.

4. Батлер Р. Принятие решений. СПб.: Питер, 2002.

5. Бережной В.И., Крохичева Г.Е., Лесняк В.В. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2014.

6. Богатая И.Н. Стратегический учет собственности предприятия. Ростов-н/Д: Феникс, 2001.

7. Бухгалтерский учет в афоризмах. М.: Современная экономика и право, 2000.

8. Варламова В.В. Учет аутсорсинговой деятельности. Ростов-н/Д: РГСУ, 2008.

9. Ван Маурик Д. Эффективный стратег. М: ИНФРА-М, 2002.

10. Галиева Ю.Р. Управленческий и стратегический учет в холдингах: моделирование, теория и практика. Ростов-н/Д: РГСУ, 2009.

11. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000.

12. Друри К. Введение в управленческий и производственный. М.: Аудит, 1998.

13. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

14. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

15. Керимов В.Э. Стратегический учет: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2005.

16. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001.

17. Клок К. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004.

18. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до. СПб.: Питер, 1999.

19. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб: Питер, 2003.

20. Крохичева Г.Е., Лесняк В.В., Аракельянц Э.С., Музыка Т.Н. Адаптивные учетно-аналитические системы стратегического управления организацией. Ставрополь: Ставролит, 2016.

21. Крохичева Г.Е., Лесняк В.В., Романова С.В., Варламова В.В. Теория и методология стратегического анализа в строительстве. Ростов-н/Д: РГСУ, 2012.

22. Крохичева Г.Е., Лесняк В.В., Селезнева Е.М., Аракельянц Э.С. Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческой организации. Ростов-н/Д: ДГТУ, 2018.

23. Крохичева Г.Е., Щекотихина Е.А., Лесняк В.В. Методика стратегического анализа деятельности организаций. Ростов-н/Д: РГСУ, 2013.

24. Лапыгин Ю.Н. Экономическое прогнозирование: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.

25. Лесняк В.В. Организация стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях: теория и практика. Ростов-н/Д: РГСУ, 2006.

26. Лесняк В.В. Стратегический управленческий учет и анализ: модели и решения. Ростов-н/Д: РГСУ, 2011.

27. Лесняк И.В. Ситуационный анализ и контроль в коммерческих организациях. Ростов-н/Д: РГСУ, 2009.

28. Мак Дональд. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000.

29. Метьюс М.Р. Теория бухгалтерского учета. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999.

30. Мюллер Г., Гернон Х., Миик Г. Учет: международная перспектива. М.: Финансы и статистика, 1996.

31. Портер М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина, 2005.

32. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

33. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2011.

34. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.

35. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000.

36. Уорд К. Стратегический управленческий учет. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

37. Хан Д., Х. Хунбенгерг. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2005.

38. Хендриксен Э.С. Теория бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000.

39. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.

40. Шанк Дж.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. СПб: Бизнес Макро, 1999.

41. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009.

42. Эллиот Тр., Герберт Д. Интегрированные бизнес-системы: Экспресс-курс. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.

43. Янсен Ф. Эпоха инноваций. М.: ИНФРА-М, 2017.