



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

## **Методические указания №1** для практических занятий по дисциплине

# **«Стратегический управленческий учет»**

для направления 38.04.01 «Экономика»,  
профессионально-образовательная  
программа «Бухгалтерский учет, анализ и  
аудит»

Автор  
Шумейко М.В.

Ростов-на-Дону, 2018



## Аннотация

В методических указаниях излагается содержание практической работы обучающихся по дисциплине «Стратегический управленческий учет». Разработаны исходя из утвержденной программы курса. Рассчитаны на обучающихся заочной формы обучения по направлению 38.04.01 «Экономика», профессионально-образовательная программа «Учет, анализ и аудит».

## Автор

д.э.н., профессор кафедры  
«БУАиА» Шумейко В.А.



## Оглавление

<b>Тема 1. Стратегический управленческий учет и анализ как этап процесса стратегического управления .....</b>	<b>6</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	6
Краткие выводы по теме.....	6
Вопросы для самопроверки .....	7
Практические задания .....	8
Тестовые задания .....	9
<b>Тема 2. Методология стратегического учета и анализа ...</b>	<b>12</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	12
Краткие выводы по теме.....	12
Вопросы для самопроверки .....	13
Практические задания .....	13
Тестовые задания .....	14
<b>Тема 3. Стратегический анализ внешней среды организации .....</b>	<b>18</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	18
Краткие выводы по теме.....	18
Вопросы для самопроверки .....	19
Практические задания .....	20
Тестовые задания .....	23
<b>Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды организации .....</b>	<b>28</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	28
Краткие выводы по теме.....	28
Вопросы для самопроверки .....	30
Практические задания .....	31
Тестовые задания .....	33
<b>Тема 5. Интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации .....</b>	<b>37</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	37
Краткие выводы по теме.....	37
Вопросы для самопроверки .....	38
Практические задания .....	39
Тестовые задания .....	39
<b>Тема 6 Виды стратегий организации .....</b>	<b>41</b>

Рассматриваемые вопросы: .....	41
Краткие выводы по теме.....	41
Вопросы для самопроверки .....	42
Практические задания .....	44
Тестовые задания .....	44
<b>Тема 7 Процесс разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии .....</b>	<b>50</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	50
Краткие выводы по теме.....	50
Вопросы для самопроверки .....	51
Практические задания .....	52
Тестовые задания .....	52
<b>Тема 8 Методы стратегического прогнозирования .....</b>	<b>54</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	54
Краткие выводы по теме.....	54
Вопросы для самопроверки .....	55
Практические задания .....	55
Тестовые задания .....	57
<b>Тема 9. Стратегический анализ рисков .....</b>	<b>59</b>
Краткое содержание:.....	59
Краткие выводы по теме.....	59
Вопросы для самопроверки .....	60
Практические задания .....	62
Тестовые задания .....	66
<b>Тема 10. Стратегический анализ кризисного состояния организации.....</b>	<b>72</b>
Краткое содержание:.....	72
Краткие выводы по теме.....	72
Вопросы для самопроверки .....	73
Практические задания .....	74
Тестовые задания .....	75
<b>Тема 11. Антикризисное стратегическое управление .....</b>	<b>78</b>
Рассматриваемые вопросы: .....	78
Краткие выводы по теме.....	78
Вопросы для самопроверки .....	80
Практические задания .....	80
Тестовые задания .....	82

<b>Тема 12</b>	<b>Современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.....</b>	<b>85</b>
	Краткое содержание:.....	85
	Краткие выводы по теме.....	85
	Вопросы для самопроверки .....	85
	Практические задания .....	86
<b>Тема 13.</b>	<b>Разработка стратегических бюджетов.....</b>	<b>87</b>
	Краткое содержание:.....	87
	Краткие выводы по теме.....	87
	Вопросы для самопроверки .....	87
	Практические задания .....	88
	Тестовые задания .....	89
<b>Тема 14.</b>	<b>Выявление необходимости стратегических изменений и управление ими.....</b>	<b>91</b>
	Рассматриваемые вопросы: .....	91
	Краткие выводы по теме.....	91
	Вопросы для самопроверки .....	92
	Практические задания .....	93
	Тестовые задания .....	94

## ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И АНАЛИЗ КАК ЭТАП ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Цель:** дать общее представление о месте стратегического управленческого учета и анализа в системе научных знаний в целом и в стратегическом управлении в частности, охарактеризовать виды стратегического управленческого учета и анализа, его информационную базу и организацию исследований для сбора информации, используемой в стратегическом управлении.

### Рассматриваемые вопросы:

- 1.1 Стратегический управленческий учет и анализ в системе научных знаний
- 1.2 Виды стратегического учета и анализа
- 1.3 Информационная база стратегического анализа
- 1.4 Организационные вопросы проведения исследований для сбора стратегической информации

### Краткие выводы по теме

1. Стратегический управленческий учет и анализ представляют собой процесс выявления и изучения стратегически важных факторов внешней и внутренней среды, формулирование альтернативных стратегий и стратегических решений, их анализ и выбор варианта, наиболее адекватного сложившейся ситуации.
2. В системе научных знаний стратегический анализ занимает двойственное положение. С одной стороны, он является одним из видов экономического анализа, наряду с текущим и оперативным, а с другой стороны, выступает этапом процесса стратегического управления.
3. Существуют альтернативные точки зрения относительно положения стратегического анализа в системе стратегического управления: а) стратегический анализ является первым этапом процесса стратегического управления, предшествующим разработке миссии и целей (*Стратегический анализ-Миссия-Цели...*); б) стратегический анализ должен осуществляться после формулирования миссии и постановки целей (*Миссия-Цели-Стратегический анализ...*); в) стратегический анализ занимает промежуточное место между формулированием миссии и постановкой целей (*Миссия-Стратегический анализ-Цели...*).

## Стратегический управленческий учет

4. Цель стратегического анализа – сбор информации о внутренней и внешней среде организации для оценки вариантов стратегии и определения стратегических целей, а также нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности организации.

5. Основные задачи стратегического анализа: оценка состояния внешней и внутренней среды организации; обоснование стратегических планов; оценка перспектив их выполнения; предоставление информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений.

6. Основные стадии стратегического анализа: анализ ретроспективы (прошлого), прогноз (оценка) перспектив, анализ будущего, выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития, новые прогнозные расчёты, выбор из альтернатив наилучшего варианта развития, выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития.

7. В зависимости от сложности рассматриваемых процессов и явлений, стратегический анализ может быть частным и комплексным.

8. В зависимости от объекта анализа, выделяют стратегический анализ внешней и внутренней среды. Стратегический анализ внешней среды делится на стратегический анализ макроокружения и стратегический анализ микроокружения.

9. При проведении стратегического анализа используется стратегическая информация о наиболее существенных моментах, влияющих на поведение организации и формирование стратегии.

10. Для сбора стратегической информации могут проводиться специальные исследования, основными этапами которых выступают: разработка общей концепции исследования; разработка плана исследования; проведение исследования; оценка эффективности исследования; представление результатов исследования руководству или заказчику.

### Вопросы для самопроверки

1. Как Вы понимаете термин «анализ»?
2. Какие виды экономического анализа Вам известны?
3. Дайте определение понятия «стратегический анализ».
4. Перечислите существующие точки зрения на положение стратегического анализа в процессе стратегического управления.

Какая из этих точек зрения, на Ваш взгляд, является наиболее рациональной?

5. Какие цель и задачи стоят перед стратегическим анализом?
6. Перечислите основные этапы стратегического анализа.
7. Какие виды стратегического анализа Вам известны?
8. В чем заключается значение стратегического анализа?
9. Дайте определение макроокружения. Приведите примеры входящих в него факторов.
10. Дайте определение микроокружения. Приведите примеры входящих в него факторов.
11. Какая информация называется стратегической?
12. Приведите примеры источников внешней и внутренней стратегической информации.
13. Что такое критические точки?
14. Кто может выступать субъектом при сборе стратегической информации о критических точках?
15. Перечислите основные организационные этапы исследований при сборе стратегической информации.
16. Как оценивается эффективность исследований?

### Практические задания

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.

### Тестовые задания

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.
  
2. Критическими точками называются:
  - а) неблагоприятные факторы среды;
  - б) наиболее важные элементы внешней и внутренней среды;
  - в) нейтральные по отношению к организации факторы внешней среды.
  
3. 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.

Стратегический управленческий учет

5. 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.

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

- а) синтетический;
- б) комплексный;
- в) единичный;
- г) частный.

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

- а) перспективный;
- б) внешней среды;
- в) ретроспективный;
- г) внутренней среды.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

## ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА

**Цель:** познакомить с методологическими принципами стратегического учета и анализа, дать классификацию методов стратегического анализа, познакомить с общенаучными и специфическими методами стратегического анализа.

### Рассматриваемые вопросы:

- 2.1 Методологические принципы стратегического учета и анализа.
- 2.2 Классификация основных методов, используемых в стратегическом анализе.
- 2.3 Общенаучные методы стратегического анализа.
- 2.4 Специфические методы стратегического анализа.

### Краткие выводы по теме

1. В процессе стратегического анализа используются **общеметодологические принципы**: системный подход; принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов внешней и внутренней среды организации; динамический принцип; принцип сравнительного анализа; принцип учета специфики деятельности организации.

2. Методы, используемые в стратегическом анализе, условно можно разделить на две крупные группы: общенаучные и специфические, используемые преимущественно в данной и смежной дисциплинах.

3. Наиболее широко используемыми в стратегическом анализе общенаучными методами являются методы системного анализа (системного моделирования), экспертные (оценочные) или эвристические методы и математические методы.

4. В зависимости от принадлежности изучаемых объектов к внешней или внутренней среде организации, специфические методы стратегического анализа делятся на методы анализа внешней среды организации, методы анализа внутренней среды организации и методы интеграционного анализа, направленные на изучение внешней и внутренней среды организации одновременно.

5. В зависимости от охватываемого временного интервала и направленности, специфические методы стратегического анализа могут быть разделены на методы ретроспективного анализа (анализа достигнутого положения организации и внешней среды)

и методы перспективного анализа, прогнозирующие будущее состояние организации и внешней среды.

6. Специфические для стратегического анализа методы опираются на общенаучные и активно их используют.

7. Методы стратегического анализа не могут рассматриваться изолированно друг от друга, а должны применяться в комплексе, дополняя и развивая друг друга.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные методологические принципы современного стратегического анализа.

2. Какие группы методов стратегического анализа Вам известны?

3. Какие общенаучные методы стратегического анализа Вам известны? Кратко охарактеризуйте их.

4. Что представляет собой факторный анализ? Какие виды факторного анализа Вам известны?

5. На какие группы подразделяются специфические методы стратегического анализа?

6. Какие методы перспективного стратегического анализа Вы знаете?

7. Какие методы ретроспективного стратегического анализа Вам известны?

8. Что такое бенчмаркинг?

9. Какие виды бенчмаркинга Вам известны?

10. Какие составляющие входят в модель PIMS?

11. Что представляет собой метод SWOT?

12. Что представляет собой метод GAP-анализа? Перечислите его основные этапы.

### Практические задания

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.»

Таблица 6 – Объем продаж продукции молочного завода

Годы	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
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.

### Тестовые задания

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 системности;
- 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

## ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** познакомить с основными методами стратегического анализа внешней среды.

### Рассматриваемые вопросы:

- 3.1 Классификация факторов внешней среды организации и общие положения их стратегического анализа
- 3.2 Стратегический анализ макроокружения
- 3.3 Стратегический анализ микроокружения
- 3.4 Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования

### Краткие выводы по теме

1. Стратегический анализ внешней среды организации проводится с целью выявления внешних возможностей и угроз для её развития.
2. Для анализа возможностей и угроз может использоваться метод их позиционирования на матрицах возможностей и угроз.
3. Следует учитывать взаимное влияние факторов внешней среды на основе системного подхода. При этом необходимо выяснять, как изменения одного из факторов среды скажутся на других её элементах.
4. Степень воздействия одних и тех же факторов внешней среды на разные организации различна. Она зависит от размера организации, её отраслевой принадлежности, территориального расположения и ряда других факторов.
5. Стратегический анализ внешней среды включает в себя две составляющие: стратегический анализ макроокружения и стратегический анализ микроокружения.
6. Наиболее распространенным методом стратегического анализа макроокружения является метод PEST (STEP), который выявляет изменения в четырех секторах макроокружения: политическом, экономическом, социальном и технологическом окружении.
7. Для оценки ситуации в отрасли может использоваться модель пяти сил М. Портера, которая учитывает степень влияния на работающие в отрасли организации пяти основных сил: силы конкуренции; угрозы появления новых конкурентов, угрозы появления товаров-субститутов (заменителей); силы поставщиков и силы потребителей.

## Стратегический управленческий учет

8. Для более глубокого изучения конкуренции в отрасли может использоваться позиционная карта стратегических групп конкурентов, которая представляет собой графическое изображение стратегических групп конкурентов на плоскости.

9. В процессе отраслевого анализа выявляются ключевые факторы успеха (КФУ), представляющие собой общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, использование которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия отрасли. Ключевые факторы успеха должны быть использованы при разработке системы целей организации, а также могут служить основой для проведения конкурентного анализа путем сопоставления степени их использования разными конкурентами.

10. Концепция жизненного цикла отрасли заключается в том, что отрасль в своем развитии проходит четыре стадии: рождение, рост, зрелость, старость. При проведении стратегического анализа и принятии стратегических решений следует учитывать особенности каждой из этих стадий.

11. Для изучения покупателей может использоваться метод составления профиля покупателя.

12. Для совместного изучения потребностей покупателей и стратегий конкурентов могут быть использованы методы стратегического анализа «Матрица покупателя» и анализ кривой ценности.

13. Для изучения внешнего окружения может использоваться метод стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования, который позволяет, опираясь на ряд математических зависимостей, выбрать стратегические зоны хозяйствования, соответствующие возможностям организации.

### Вопросы для самопроверки

1. Какие группы факторов включают в анализ внешней среды?
2. Приведите примеры факторов, относящихся к разным областям внешнего окружения.
3. Опишите схему анализа внешней среды организации.
4. Для чего используются матрицы возможностей и угроз?
5. Для чего применяется метод PEST?
6. Какие основные сектора выделяются в макросреде при использовании метода PEST?
7. Перечислите основные этапы PEST.
8. Дайте определение отрасли в стратегическом управлении.

## Стратегический управленческий учет

9. Перечислите и кратко охарактеризуйте стадии жизненного цикла отрасли.
10. Что представляют собой ключевые факторы успеха?
11. Что является основным положением модели пяти сил?
12. Какие пять сил включены в эту модель?
13. Когда ожесточается конкурентная борьба в отрасли?
14. Какие факторы препятствуют вхождению новых конкурентов в отрасль?
15. Что такое товары-субституты? Приведите примеры таких товаров.
16. В каких случаях покупатели особенно сильны?
17. В каких ситуациях продавцы имеют преимущества?
18. Чем определяется прибыльность отрасли?
19. Какие существуют предложения по развитию модели пяти сил М. Портера?
20. Какие характеристики описываются при составлении профиля покупателя?
21. Для чего используется матрица покупателя? Изобразите её.
22. Что представляет собой стратегическая группа конкурентов?
23. Что такое позиционная карта стратегических групп конкурентов? Опишите процесс её построения.
24. Для какой цели выполняется анализ кривой ценности?
25. Что такое стратегическая зона хозяйствования?
26. Опишите последовательность проведения стратегической сегментации и выбора стратегических зон хозяйствования для организации.

**Практические задания**

1. Составьте матрицы возможностей и угроз для:
  - сельскохозяйственного предприятия, занимающегося овощеводством и животноводством;
  - элеватора;
  - консервного завода.
2. На основе составленных Вами матриц возможностей и угроз (задание 1) оцените общую привлекательность рассмотренных видов деятельности.
3. На основе составленных Вами матриц возможностей и угроз (задание 1) 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 7.

Таблица 7 – Характеристика конкурентов

Характеристики	Конкуренты						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Цена, руб./ед. (или высокая, средняя, низкая)							
2 Затраты на рубль товарной продукции, коп./руб. (или низкие, средние, высокие)							
3 Качество в баллах (или высокое, среднее низкое)							
4 Ассортимент (широкий, умеренный, узкий)							
5 Сервис (хороший, средний, низкий)							
6 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 8, рассчитайте показатель привлекательности разных стратегических зон хозяйствования и расположите стратегические зоны хозяйствования в порядке убывания привлекательности.

Таблица 8 – 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, P	2	1	3	5	1
3. Благоприятные тенденции, O	3	1	2	1	1
4. Неблагоприятные тенденции, T	4	2	3	1	2
5. Коэффициенты: $k_1$	0,3	0,2	0,4	0,3	0,5
$k_2$	0,1	0,1	0,3	0,5	0,2
$k_3$	0,5	0,4	0,1	0,1	0,2
$k_4$	0,1	0,3	0,2	0,1	0,1

10. На основе информации таблицы 9 постройте зависимость показателя прироста дохода на капитал (RD) от стратегических вложений в СЗХ (I), определите критическую точку и точку оптимального объема.

Таблица 9 – 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.

### Тестовые задания

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.

17. 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.

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

- а) противоположным по назначению;
- б) заменителем;
- в) сопутствующим.

19. Товарами-субститутами по отношению к телевизору выступают

- а) видеомагнитофон;
- б) радио;
- в) дистанционный пульт управления;
- г) программа телепередач;
- д) книга.

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

- а) чехол;
- б) счеты;
- в) часы;
- г) карта оплаты;
- д) видеокамера.

21. 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.

22. Сила поставщиков возрастает, если

- а) покупателей мало;
- б) покупателей много;
- в) поставщиков мало;
- г) поставщиков много;
- д) продукция уникальная;
- е) продукция стандартная.

23. Совокупность конкурентов, придерживающихся сходной стратегии, называется

- а) конкурентным полем;
- б) стратегическим блоком;
- в) позиционной картой;
- г) стратегической группой;
- д) стратегическим альянсом.

24. При проведении анализа поведения конкурентов могут использоваться методы:

- а) анализ кривой ценности;
- б) сегментация конкурентов;
- в) матрица покупателя;
- г) PEST;
- д) PERT.

25. 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.

## ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** познакомить с основными логическими схемами и методами проведения стратегического анализа внутренней среды организации, в том числе методами анализа ресурсного потенциала, дать классификацию конкурентных преимуществ организации и познакомить с методами, используемыми при анализе конкурентоспособности организации, сформировать представление о продуктивном портфеле организации, познакомить с основными методологическими подходами, используемыми при анализе и оптимизации продуктового портфеля.

### Рассматриваемые вопросы:

- 4.1. Основные логические схемы проведения анализа внутренней среды
- 4.2. Ресурсный анализ
- 4.3. Анализ конкурентоспособности организации
- 4.4. Методы анализа и оптимизации продуктового портфеля организации
- 4.5. Анализ бизнес-процессов
- 4.6. Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон организации

### Краткие выводы по теме

1. Стратегический анализ внутренней среды организации проводится с целью выявления её сильных сторон, конкурентных преимуществ и резервов, которыми располагает организация в конкурентной борьбе при достижении своих целей. Параллельно выявляются слабые стороны, которые в дальнейшем учитываются при разработке стратегии.
2. Стратегический анализ внутренней среды позволяет определить, насколько результативны применяемые организацией стратегии и насколько эффективно используются ресурсы при реализации этих стратегий.
3. Для проведения стратегического анализа внутренней среды организации могут использоваться разные методологические приёмы и подходы: управленческое обследование основных функциональных зон организации; анализ технологической цепочки с помощью системы Mc Kinsey; анализ «цепочки создания ценности» М. Портера, анализ ресурсов и способностей организа-

ции путем составлении матрицы их оценки; анализ конкурентоспособности организации методами Жан-Жака Ламбена, построения профиля среды, расчета интегрального ключевого фактора успеха, а также различные методы анализа и оптимизации продуктового портфеля (матричный метод, построение профиля продуктового портфеля, симплекс-метод) и бизнес-процессов.

4. Обобщая многообразие способов достижения конкурентных преимуществ, М. Портер выделил три фактора их получения: низкая себестоимость продукции; уникальность и качество продукции и передовые технологии.

5. Для достижения низкой себестоимости продукции без ущерба для её качества могут использоваться закон опыта и эффект экономии на масштабах производства.

6. Закон опыта, выведенный Бостонской консалтинговой группой, формулируется следующим образом: издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции. Графической интерпретацией этого закона является кривая опыта.

7. Экономия на масштабах производства достигается благодаря действию эффекта экономии на масштабах, сущность которого заключается в том, что себестоимость единицы продукции уменьшается при увеличении масштаба производства (производственной мощности предприятия).

8. Для стратегического анализа и оптимизации продуктового портфеля могут использоваться модели портфельного анализа различной сложности и конфигурации: начиная с самой первой и наиболее популярной матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и заканчивая сложными многофакторными матрицами ADL/LC, Mc Kinsey, GE и др. Их достоинствами являются: простота и доступность для понимания, помощь в осознании логики бизнеса, развитие стратегического мышления менеджеров, заполнение информационных пробелов, обеспечение эффективного взаимодействия руководства и подразделений компании, улучшение качества планов, выделение важных вопросов, помощь в принятии решений о ликвидации безнадежных направлений бизнеса и о дополнительном финансировании перспективных. Однако наряду с этими достоинствами, модели портфельного анализа матричной формы имеют ряд недостатков: не отражают взаимодействия различных направлений бизнеса, не

учитывают специфику российской экономики, при использовании в качестве опасность субъективизма и манипуляций оценками.

9. Для подведения итогов анализа внутренней среды организации может использоваться контрольная карта анализа сильных и слабых сторон.

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные цели проведения стратегического анализа внутренней среды организации.

2. Перечислите основные методы, которые могут использоваться при анализе внутренней среды организации, и кратко охарактеризуйте их сущность.

3. Какие функциональные зоны организации рассматриваются в процессе управленческого обследования?

4. Перечислите основные звенья технологической цепочки, выделяемые в качестве объектов анализа фирмой Mc Kinsey.

5. Опишите процесс анализа внутренней среды организации на основе использования цепочки создания ценности М. Портера.

6. Какие классификации ресурсов Вам известны?

7. Что такое стратегические ресурсы?

8. Какова сущность ресурсного подхода?

9. Опишите последовательность совместного анализа ресурсов и способностей организации.

10. Что такое конкурентное преимущество? Какие виды конкурентных преимуществ Вы знаете?

11. Приведите примеры внешних конкурентных преимуществ.

12. Приведите примеры внутренних конкурентных преимуществ.

13. Перечислите условия для возникновения факторов конкурентного преимущества.

14. Объясните, каким образом низкая себестоимость продукции позволяет получить конкурентные преимущества.

15. Сформулируйте закон опыта.

16. Какие Вы знаете способы снижения себестоимости продукции?

17. Каким образом уникальность продукции позволяет получить конкурентные преимущества?

18. Охарактеризуйте передовые технологии как один из факторов получения конкурентных преимуществ.

19. Как Вы понимаете термин «конкурентоспособность организации»?

20. Какие методы анализа конкурентоспособности Вам известны?

21. В чем заключается метод анализа конкурентоспособности организации Ж.-Ж. Ламбена?

22. Что такое профиль объекта?

23. Приведите примеры характеристик, которые, на Ваш взгляд, можно включить в профиль сельскохозяйственной организации, перерабатывающего предприятия АПК, высшего учебного заведения.

24. Опишите последовательность расчёта интегрального ключевого фактора успеха.

25. Как Вы понимаете значение терминов «узкий продуктовый портфель» и «широкий продуктовый портфель»?

26. Какие методы могут использоваться для анализа и оптимизации продуктового портфеля?

27. Как классифицируются продукты на матрице БКГ?

28. Когда продуктовый портфель в процессе его анализа с помощью матрицы БКГ признаётся сбалансированным?

29. Перечислите достоинства и недостатки портфельных моделей.

30. Что такое бизнес-процессы? Как их можно классифицировать?

31. Перечислите основные этапы анализа бизнес-процессов.

32. Что представляет собой «Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон организации»? Как она может быть использована в процессе стратегического анализа?

### Практические задания

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 :

Таблица 10 – 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.

3. 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.

4. Постройте профиль для предприятия агропромышленного комплекса (молочного завода, мясокомбината, маслоэкстракционного завода и т.д.) и его конкурента.

5. Постройте профили высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь, и его основных конкурентов.

6. Используя методику расчета интегрального КФУ, оцените конкурентоспособность любой организации, по Вашему выбору, и определите, какими конкурентными преимуществами она обладает.

7. 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.

8. Используя информацию о деятельности сельскохозяйственной организации, представленную в таблице 11, 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.



Таблица 11 – 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	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

9. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для любого предприятия АПК (по Вашему выбору) и сделайте на основе её анализа выводы.

10. Постройте контрольную карту анализа сильных и слабых сторон для высшего учебного заведения, в котором Вы обучаетесь, и сделайте на основе её анализа выводы.

### Тестовые задания

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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

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

- а) дикая кошка;
- б) звезда;
- в) дойная корова;
- г) собака.

15. 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.

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

- а) дикие кошки;
- б) собаки;
- в) быки;
- г) дойные коровы;
- д) звезды.

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

- а) дикими кошками;
- б) звездами;
- в) дойными коровами;
- г) собаками.

## ТЕМА 5. ИНТЕГРАЦИОННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** познакомить с интеграционными методами стратегического анализа внешней и внутренней среды.

### Рассматриваемые вопросы:

- 5.1. Построение профиля среды
- 5.2. Составление «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (EFAS)
- 5.3. Методы SWOT и TOWS-анализа

### Краткие выводы по теме

1. Методы интеграционного (комплексного) стратегического анализа позволяют одновременно проводить изучение внешней и внутренней среды организации. В эту группу методов входят построение профиля среды, составление «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (EFAS), методы SWOT и TOWS-анализа.

2. При проведении анализа методом SWOT сначала в процессе изучения внутренней среды выявляют сильные и слабые стороны организации, а затем исследуют внешнюю среду для определения возможностей и угроз. Таким образом, при проведении SWOT-анализа разработчики стратегии исходят из того, что организация может активно влиять на свое окружение, поэтому данная методика больше подходит для крупных устойчивых компаний, которые действительно в состоянии оказать влияние на рыночную ситуацию и другие внешние факторы.

3. При проведении анализа методом TOWS сначала изучаются возможности и угрозы внешней среды, а затем выявленные сильные стороны организации рассматриваются с точки зрения того, как они могут быть использованы для реализации возможностей или для устранения угроз. При необходимости сильные стороны адаптируются к результатам анализа внешней среды. В целом концепция TOWS-анализа построена на необходимости адаптации организации к внешней среде и подходит для компаний малого и среднего бизнеса, работающих на рынках с сильной конкуренцией.

4. Составлению матриц SWOT или TOWS предшествует расположение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз в порядке убывания их значимости

5. Преимуществами анализа методами SWOT и TOWS являются структурированный и комплексный подходы к факторам внешней и внутренней среды, позволяющие учитывать их взаимосвязи, опыт руководителей, разрабатывающих стратегию и видение ситуации. Кроме того, стратегии, разрабатываемые методами SWOT и TOWS индивидуальны для каждой организации.

6. SWOT анализ может проводиться не только для организации в целом, но и для её отдельных функциональных зон (маркетинг, снабжение, производство, сбыт, персонал, финансы, НИР) с целью разработки функциональных стратегий и принятия стратегических решений в соответствующих сферах деятельности.

7. К недостаткам метода SWOT ученые относят риск недооценки или переоценки некоторых факторов из-за субъективности или недостаточной компетентности экспертов, проводящих анализ, проблематичность получения полной, актуальной и достоверной первичной информации; акцентирование внимания на общих оценках и недостаточное внимание рассмотрению частных параметров; сложность и условность разделения факторов внутренней среды на сильные и слабые стороны, а факторов внешней среды на возможности и угрозы.

### Вопросы для самопроверки

1. Какие методы входят в группу методов интеграционного (комплексного) стратегического анализа?

2. Для чего предназначен профиль среды? Опишите методику его построения.

3. Для чего предназначено «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (EFAS)? Опишите методику его составления.

4. Какие группы факторов изучаются в процессе проведения стратегического анализа методами SWOT и TOWS?

5. Объясните, в чём заключается разница между методами стратегического анализа SWOT и TOWS?

6. Кратко изложите последовательность проведения стратегического анализа методом SWOT.

7. Опишите последовательность выполнения стратегического анализа методом TOWS.

8. На какие группы делятся стратегии, разрабатываемые методом TOWS? Охарактеризуйте каждую группу.

9. Для каких организаций целесообразно использовать метод SWOT, а для каких – TOWS?
10. Перечислите преимущества метода SWOT.
11. На какие недостатки метода SWOT указывают учёные?

### Практические задания

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.

### Тестовые задания

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.

4. 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.



## ТЕМА 6 ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** сформировать представление о существующих классификациях стратегий, об особенностях использования, преимуществах и рисках стратегий разных видов.

### Рассматриваемые вопросы:

- 6.1. Понятие стратегии. Классификации стратегий
- 6.2. Стратегии развития
- 6.3. Иерархическая структура стратегий
- 6.4. Корпоративная стратегия
- 6.5. Деловые стратегии (бизнес-стратегии)
- 6.6. Функциональные стратегии
- 6.7. Стратегии организаций, занимающих разные рыночные позиции

### Краткие выводы по теме

1. Стратегия представляет собой общую концепцию того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого организационные ресурсы.

2. Стратегия организации может быть представлена в описательном виде или в виде комплекса чётких заданий, включающих в себя различные показатели, формулировки и численные значения конкретных результатов работы на каждом этапе развития. Чаще всего стратегия разрабатывается в смешанном виде, при этом она содержит и количественные показатели, и словесные формулировки.

3. Главная стратегия организации называется генеральной и отражает способы осуществления её миссии.

4. Существует несколько классификаций стратегий: в зависимости от объекта, на который они направлены; по уровню иерархии; по способу создания конкурентных преимуществ.

5. Стратегии в зависимости от того объекта, на который они направлены, делятся на стратегии развития (роста, ограниченного роста, сокращения масштабов и комбинированная) и стратегии функционирования.

6. По уровню иерархии выделяют корпоративную стратегию, деловые (или бизнес-стратегии) и функциональные стратегии.

## Стратегический управленческий учет

7. По способу создания конкурентных преимуществ выделяют родовые стратегии М. Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) и гибридные стратегии.

8. Стратегии роста делятся на стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста.

9. Стратегии концентрированного роста включают в себя стратегии усиления позиций на рынке, развития продукта и развития рынка.

10. Стратегии интегрированного роста делятся на стратегии вертикальной интеграции (прямая и обратная) и горизонтальной интеграции.

11. Стратегии диверсифицированного роста включают в себя стратегии центрированной (концентрической) диверсификации, горизонтальной диверсификации и конгломеративной (чистой) диверсификации.

12. Стратегии сокращения масштабов делятся на стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения расходов, стратегию сокращения и стратегию ликвидации.

13. Для особых случаев в деятельности организации разрабатываются специальные стратегии.

14. При принятии стратегических решений, связанных с распределением вложений капитала между стратегическими бизнес-единицами используются портфельные модели, или матрицы.

15. Стратегии организации должны выбираться с учётом её положения на рынке (лидера, претендента на лидерство, последователя или обитателя рыночной ниши)

### Вопросы для самопроверки

1. Какие группы стратегий предприятия Вы знаете?
2. Дайте определение корпоративной стратегии. Чем она характеризуется?
3. Дайте определение стратегической бизнес-единицы. Что характерно для её стратегии?
4. Охарактеризуйте функциональные стратегии.
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте стратегии развития. Что выступает их объектом?
6. Какие стратегии роста Вы знаете? В чем заключается сущность каждой из них?
7. Приведите примеры использования стратегий роста организациями отрасли.
8. Какие стратегии сокращения масштабов Вы знаете? Охарактеризуйте каждую из них.

9. Как понимается термин «корпорация» в стратегическом управлении?

10. Охарактеризуйте роль штаб-квартиры корпорации в процессе стратегического управления.

11. Какие стратегии используются в качестве базовых стратегий роста на корпоративном уровне?

12. В чем сущность стратегии диверсификации? Каковы её преимущества и недостатки?

13. Какие тесты необходимо выполнить перед началом диверсификации?

14. Перечислите преимущества и опасности стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции.

15. Для чего предназначены модели бизнес-портфеля корпорации? В чем их преимущества и недостатки?

16. Опишите методику портфельного анализа с помощью любой из известных Вам матриц.

17. Дайте определение стратегической бизнес-единицы.

18. Перечислите признаки СБЕ.

19. Перечислите преимущества и недостатки СБЕ.

20. В чем заключаются особенности стратегии СБЕ?

21. В чем сущность стратегии лидерства по издержкам? Каковы её преимущества и недостатки?

22. В чем сущность стратегии дифференциации?

23. Какие типы стратегии дифференциации Вы знаете?

24. В чем сущность стратегии фокусирования?

25. В чем сущность гибридной стратегии?

26. Какие функциональные стратегии Вы знаете?

27. Какие ролевые функции организаций на рынке Вам известны?

28. Приведите примеры стратегий, которые могут использовать организации с разными ролевыми функциями.

29. Приведите примеры наступательных и оборонительных действий.

30. Какие стратегии могут использовать последователи?

31. Какие виды специализации в нише Вам известны?

## Практические задания

1. Используя информацию Вставки 3 и Вставки 4, изобразите иерархическую структуру стратегий для сельскохозяйственной организации, расположив на соответствующих уровнях примеры корпоративной, деловых и функциональных стратегий.

2. Проанализируйте информацию Вставки 3. Со всеми ли положениями, отраженными в таблице 41 Вы согласны? Аргументируйте свою точку зрения с помощью теоретического материала данной главы и информации, полученной самостоятельно путем изучения литературных источников.

3. Прочитайте фрагмент статьи о деятельности ЗАО «имени Дзержинского» Азовского района Ростовской области (Вставка 5) и определите, какие стратегии оно использует, аргументируя свою точку зрения цитатами из текста.

## Тестовые задания

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.

3. 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 продуктами, 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.

## ТЕМА 7 ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОРА СТРАТЕГИИ

**Цель:** познакомить с понятием «стратегические альтернативы», процессом их разработки, а также продемонстрировать основные подходы, используемые для выбора стратегии.

### Рассматриваемые вопросы:

- 7.1. Понятие стратегических альтернатив и их классификация. Методы формулирования стратегических альтернатив
- 7.2. Этапы разработки стратегии организации
- 7.3. Критерии и методы осуществления стратегического выбора
- 7.4. Модели выработки стратегии
- 7.5. Организация деятельности по разработке стратегии
- 7.6. Стратегическое планирование

### Краткие выводы по теме

1. Стратегические альтернативы представляют собой набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь её стратегических целей.
2. Все альтернативы делятся на три типа: альтернативы постепенного совершенствования, альтернативы обновления и инновационные альтернативы.
3. Для формулирования стратегических альтернатив могут использоваться методы SWOT или TOWS, модели анализа бизнес-портфеля организации, метод мозгового штурма, амбициозный стратегический подход.
4. С содержательной точки зрения процесс формирования стратегии разделяется на три этапа: формирование общей стратегии организации, формирование конкурентных стратегий и формирование функциональных стратегий;
5. С методологической точки зрения в процессе формирования стратегии выделяются этапы разработки, доводки и стратегического выбора.
6. При выборе стратегии могут быть использованы критерии соответствия стратегии миссии и стратегическим целям, технико-экономической обоснованности, приемлемости для заинтересованных групп, повышения конкурентоспособности, выполнимости, ресурсной обеспеченности, совместимости с внутренней средой, ясности, внутренней непротиворечивости составных частей стратегии, своевременности, приемлемости по степени риска и т.д.

## Стратегический управленческий учет

7. Для анализа эффективности портфелей стратегий и осуществления стратегического выбора могут использоваться методы стратегических соответствий, функционально-стоимостной анализ, методы технико-экономических расчетов и математические модели.

8. Г. Минцберг, обобщив существующие подходы к анализу стратегических альтернатив и выработке стратегии выделил три модели выработки стратегии: плановую, предпринимательскую и обучения на опыте (или адаптивный образ действий).

9. В организационном плане используются три похода к разработке стратегии: «сверху – вниз» (централизованная форма), «снизу – вверх» (децентрализованная форма) и взаимоувязанное согласование.

10. Детальная проработка и обоснование стратегий осуществляются в ходе стратегического планирования.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «стратегические альтернативы». Как можно классифицировать стратегические альтернативы?

2. Какие требования необходимо учитывать при разработке стратегии?

3. Какие факторы влияют на стратегию организации?

4. Какие методы могут использоваться для формулирования стратегических альтернатив? Кратко охарактеризуйте их сущность.

5. Перечислите этапы разработки стратегии и опишите действия организации на каждом из них.

6. Какие критерии стратегического выбора Вам известны?

7. Какие методы могут использоваться для осуществления стратегического выбора?

8. Какие модели выработки стратегии выделил Г. Минцберг? В чем заключается сущность каждой из них?

9. Опишите организацию деятельности по разработке стратегии.

10. Какие подходы могут использоваться при разработке стратегии? В чем заключаются преимущества и недостатки каждого из этих подходов?

11. Что такое стратегическое планирование?

12. Перечислите характерные черты стратегического планирования.

## Стратегический управленческий учет

13. Как можно классифицировать стратегическое планирование с точки зрения временного интервала?

14. Какие разделы может включать стратегический план?

### Практические задания

1. Приведите примеры стратегических альтернатив для любого предприятия агропромышленного комплекса.

2. Постройте матрицу стратегических соответствий с использованием стратегических альтернатив, разработанных в первом практическом задании, и с её помощью выберите наилучший вариант стратегии.

### Тестовые задания

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.

Стратегический управленческий учет

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.

## ТЕМА 8 МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

**Цель:** познакомить с видами прогнозов и методами стратегического прогнозирования

### Рассматриваемые вопросы:

- 8.1 Прогнозирование в современном стратегическом анализе
- 8.2 Общие методы прогнозирования
- 8.3 Интуитивные методы прогнозирования
- 8.4 Стратегическое сценарное прогнозирование
- 8.5 Формализованные методы прогнозирования

### Краткие выводы по теме

1. Прогнозирование – это предсказание будущего состояния внешней и внутренней среды организации, основанное на научных методах и интуиции.

2. Большое количество методов прогнозирования связано с огромным разнообразием прогнозируемых ситуаций.

3. По степени формализации методы прогнозирования делятся на интуитивные и формализованные.

4. Важнейшим среди интуитивных методов является метод экспертного оценивания.

5. Экспертные оценки, как индивидуальные, так и коллективные, представлены методами мозгового штурма, синектики, Дельфи, комиссий и другими.

6. К формализованным методам относятся методы экстраполяции и методы моделирования.

7. Важное прикладное значение в прогнозировании принадлежит методам регрессионного анализа, который используется для исследования форм связи, устанавливающей качественные соотношения между случайными величинами.

8. Среди методов моделирования особо выделяют методы математического моделирования, которые предполагают использование в процессе прогнозирования и планирования различного рода экономико-математических моделей.

9. В практике прогнозирования также широко используются графические и графоаналитические модели, обладающие хорошей наглядностью.

10. В маркетинге используется матричный метод для оценки позиции предприятия на рынке, что позволяет принять решение о выборе возможной стратегии.

### Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под прогнозом? Перечислите виды прогнозов по различным критериям.
2. По каким признакам классифицируются методы прогнозирования?
3. В чем разница между индивидуальными и коллективными методами прогнозирования?
4. Перечислите методы коллективных экспертных оценок. Опишите суть метода мозгового штурма.
5. В чем заключаются особенности метода Дельфи?
6. Опишите основные идеи технологии сценарных экспертных прогнозов. Какие этапы включает составление сценария?
7. Какой метод получил наиболее широкое распространение среди методов экстраполяции?
8. В каких случаях используется регрессионный анализ? Какие бывают прогнозирующие функции?
9. Какие существуют методы моделирования? Какие модели используются для целей прогнозирования?
10. В чем преимущества графических и графоаналитических моделей?
11. Какой метод применяется в маркетинге для оценки позиции предприятия на рынке? Как составляется стратегическая маркетинговая матрица?
12. Что является главной задачей прогнозирования развития АПК? Как осуществляются прогнозные расчеты объемных показателей в сельском хозяйстве?

### Практические задания

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 11. В этой таблице приведены данные выхода навоза с каждой фермы и потребность в органических удобрениях.

Таблица 11 – 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.

2. Составить экономико-математическую модель линейного программирования.

Фермерское хозяйство располагает 900 га орошаемой 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 12.

Таблица 12 – Исходные данные

<i>Показатели</i>	<i>Капуста</i>	<i>Картофель</i>	<i>Многолетние травы</i>
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

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



## Стратегический управленческий учет

3. 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 (таблица 13). Определить зависимость урожайности озимой пшеницы  $y$  от балльной оценки качества земли  $x$ .

Таблица 13 – 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

### Тестовые задания

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.

## ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

**Цель:** дать общее представление о видах рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии; описать особенности рисков присущие для сельского хозяйства; рассмотреть методiku анализа и минимизации рисков; представить методы принятия стратегических решений в условиях неопределенности и риска

### Краткое содержание:

- 9.1. Понятие риска. Анализ основных видов рисков при реализации стратегии
- 9.2. Особенности рисков в сельском хозяйстве
- 9.3. Управление рисками при реализации стратегии
- 9.4. Методы анализа рисков
- 9.5. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска

### Краткие выводы по теме

1. Процессы принятия решений при реализации стратегии происходят, как правило, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, возникающей вследствие действия следующих факторов. В связи с этим важное практическое значение приобретает разработка системы управления рисками предприятия.

2. Одним из важнейших элементов системы управления рисками предприятия является оценка их уровня, которая представляет собой достаточно сложную проблему теории рисков. В настоящее время принято выделять две основные категории измерителей риска: показатель чувствительности и вероятностные (статистические) величины.

3. Для оценки рисков в процессе стратегического планирования может использоваться показатель уровня риска, который должен определяться для каждой стратегии. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия считается реализованной при допустимом уровне риска, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев.

4. Для целей измерения риска необходимо первоначально исследовать всевозможные виды рисков, идентифицировать и классифицировать их. Риски, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке стратегии развития предприятий, подразделяются: по масштабам их воздействия, степени

чувствительности, систематические и несистематические, по сферам влияния.

5. Специфика рискованной ситуации в сельском хозяйстве состоит в том, что в этой отрасли процесс производства неразрывно связан с естественными процессами развития живых организмов, жизнедеятельность которых во многом зависит от природных явлений. Этим обусловлены отрицательные, а порой и катастрофические для сельскохозяйственного производства последствия неблагоприятных природных явлений.

6. По своей природе риски, которым подвержены производители сельхозпродукции, делятся на четыре группы: природные риски, риски рынка, риски регуляторные и изменения качества и количества факторов производства. Управление существующими сельскохозяйственными рисками может осуществляться: на уровне сельскохозяйственного предприятия и на государственном уровне.

7. К числу наиболее разработанных и применяемых на практике методов управления рисками предприятий следует отнести: метод уклонения от рисков, метод локализации рисков, метод диверсификации рисков, метод компенсации рисков.

8. При анализе рисков выявляются факторы рисков, и выполняется оценка их значимости. В процессе анализа рисков используются следующие методы: экспертной оценки рисков, анализа чувствительности, формализованных сценариев, Монте-Карло, дерева решений.

9. При принятии к реализации стратегии развития организации часто приходится принимать решения, не имея достаточной информации, т.е. в условиях неопределенности и риска. Для принятия стратегического решения в условиях неопределенности используется ряд критериев: Лапласа, Вальда и Гурвица.

### Вопросы для самопроверки

1. Какое содержание вы вкладываете в понятие «риск»?
2. Какие экономические результаты риска вам известны?
3. Какие два аспекта характеризуют риск?
4. Назовите и дайте характеристику основных категорий показателей, используемых для оценки риска.
5. На основе каких критериев можно проводить классификацию рисков?

Стратегический управленческий учет

6. Какие виды рисков принято выделять на основе использования критерия «масштаб воздействия риска на результаты деятельности предприятия»? Дайте их характеристику.

7. Какие виды рисков принято выделять на основе использования критерия «степень чувствительности к риску»? Дайте характеристику этих видов рисков.

8. Какое содержание вкладывается в понятие «систематический риск» и «несистематический риск»?

9. Какие виды рисков принято выделять по сферам влияния?

10. Раскройте содержание рисков внешней деловой окружающей среды. Дайте характеристику их основных элементов.

11. Раскройте содержание и структуру рисков ближней окружающей среды предприятия.

12. Что вы понимаете под «внутренними рисками предприятия»? Раскройте их содержание и дайте характеристику основных видов.

13. В чём состоит специфика рисков ситуации в сельском хозяйстве?

14. Перечислите группы рисков, которым подвержены производители сельхозпродукции.

15. На каких уровнях может осуществляться управление существующими сельскохозяйственными рисками?

16. Какие меры предпринимаются для снижения рисков на уровне сельскохозяйственного предприятия, а какие на государственном уровне?

17. Что вы понимаете под процессом управления рисками?

18. Перечислите методы управления рисками предприятий.

19. Что такое оценка рисков? Какие методы могут использоваться для оценки рисков?

20. Когда применяется метод экспертной оценки рисков? Каковы его достоинства и недостатки?

21. Опишите алгоритм экспертной оценки рисков.

22. В чём состоит метод анализа чувствительности? Какие варианты реализации этого метода вам известны?

23. В чём состоит метод формализованных сценариев?

24. Что представляет собой метод Монте-Карло?

25. Какие шаги включает в себя последовательность имитационного моделирования рисков стратегии с использованием метода Монте-Карло?

26. Опишите, как используется метод построения дерева решений для анализа рисков стратегии.

27. Перечислите критерии принятия стратегического решения в условиях неопределенности.
28. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критерия решения Лапласа.
29. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критерия решения Вальда.
30. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критерия решения Гурвица.

### Практические задания

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. Племязавод 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  $100 \text{ м}^2$  (на его строительство будет затрачено 50 тыс. у.е.) или  $50 \text{ м}^2$  (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.

## Стратегический управленческий учет

Таблица 14 – 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.



Таблица 15 – Планируемые прибыли для четырех стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, тыс. у.е.

Состояния $S_i$ Стратегия $R_j$	Прибыль, тыс. у.е., $V_{ij}$			
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
$R_1$ – продажа складских помещений	80	130	220	260
$R_2$ – сдача в аренду земельных угодий	324	288	263	291
$R_3$ – снижение цены на пшеницу с целью быстрой реализации и получения прибыли	252	199	170	189
$R_4$ – 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  $\alpha = 0,5$ .

Таблица 16 – 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 мороженого	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

### Тестовые задания

- 1.** Понятие *риска* характеризуется следующим образом:
- вероятность наступления события, приводящая к получению высокого дохода организацией;
  - неопределенность наступления события, приводящая к утрате собственного капитала организации;
  - 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 валюты;
- г) риск потери конкурентного преимущества предприятия;
- д) риски связанные с непредвиденными изменениями любого параметра.

**7.** К субъективным внутренним рискам относят 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 диверсификации 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.

## ТЕМА 10. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** дать общее представление о влиянии внешних и внутренних факторов на появление кризисных ситуаций в организациях, познакомить с методами диагностики кризисного состояния организаций

### Краткое содержание:

10.1 Факторы кризисного состояния организаций

10.2 Диагностика кризисного состояния организаций и выявление угрозы банкротства

### Краткие выводы по теме

1. Кризисные явления в сельскохозяйственной организации во многом являются результатом обострения до критического уровня внутренних противоречий на фоне негативно складывающихся внешних факторов. К основным внешним причинам следует отнести политическую нестабильность общества, ухудшение состояния национальной экономики, технические и технологические факторы, ухудшение экологической ситуации, природно-климатические факторы, снижение уровня социального обеспечения и культуры.

2. Основные кризисные явления на уровне сельскохозяйственной организации могут проявляться в форме: отсутствия маркетинговой стратегии на рынке; износа материально-технических ресурсов и невыполнения технологических операций; финансового кризиса; кризиса менеджмента; кризиса платёжеспособности; невозможностью диверсификации производства.

3. Графическая модель кризисного состояния, соответствующая стадиям жизненного цикла предприятия имеет процессуальные, функциональные и основные изменения существования и развития хозяйствующего субъекта. С её помощью можно выявить диапазон кризисных состояний, сделать оценку основных характеристик этого свойства и представить высшему менеджменту информацию для принятия управленческого решения.

4. В ходе диагностики кризисного состояния организаций и выявления угрозы банкротства рассчитывается также целый ряд коэффициентов, которые характеризует способность организации выполнять текущие обязательства, достигнутую эффективность



использования активов, инвестиционную привлекательность. По результатам выполнения процедур диагностики формулируется мнение о состоянии объекта исследования на момент завершения диагностики и на перспективу.

5. При прогнозировании банкротства организаций можно использовать распространённые зарубежные многофакторные модели (Z-счетов) (разработанные учеными Р. Тафлер, Г. Тишоу, Э. Альтманом, У. Бивером). В качестве российских моделей показателя риска банкротства используется двухфакторная модель М. А. Федотовой (модель учитывает влияние на вероятность экономической несостоятельности двух значимых факторов коэффициент текущей ликвидности и отношение заёмных средств к активам) и модель полученная иркутскими учеными в основе, которой лежит четырёхфакторная модель для расчёта интегрального показателя риска банкротства.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое кризис? Когда повышается вероятность и опасность кризиса в деятельности организации?

2. Перечислите основные внешние и внутренние факторы, воздействующие на появление кризисных ситуаций предприятий аграрного сектора.

3. Перечислите основные этапы жизненного цикла организации и выявите диапазон кризисных состояний, соответствующий стадиям жизненного цикла предприятия для изменения существования и развития хозяйствующего субъекта.

4. В чём состоит цель диагностики кризисного состояния организаций? Какие задачи ставит диагностика? Перечислите основные элементы методики диагностирования состояния кризисной организации.

5. Перечислите наиболее значимые финансовые коэффициенты, которые являются индикаторами кризисного состояния (неплатёжеспособности) сельскохозяйственных предприятий. Приведите способ расчёта каждого из них.

6. Перечислите зарубежные и отечественные методы прогнозирования банкротства организаций с помощью многофакторных моделей (Z-счетов) и системы показателей диагностики банкротства У. Бивера. Приведите способ расчёта каждого из них.

### Практические задания

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 12.9 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.

Таблица 17 – 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

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 связана 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.

## ТЕМА 11. АНТИКРИЗИСНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**Цель:** познакомить с методологией антикризисного стратегического управления, дать общее представление о разработке стратегии и тактики антикризисного управления организациями, охарактеризовать роль маркетинга в антикризисном управлении.

### Рассматриваемые вопросы:

11.1 Методология антикризисного стратегического управления

11.2 Стратегия и тактика антикризисного управления организацией

11.3 Маркетинг в антикризисном управлении

### Краткие выводы по теме

1. Антикризисное стратегическое управление в организации можно разделить на два вида: антикризисное управление по заданию собственников кризисного предприятия и антикризисное управление в рамках процедур, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

2. Методология антикризисного стратегического управления подразделяется на ряд этапов: комплексная диагностика производственной деятельности предприятия, выработка антикризисной стратегии организации, разработка программы выхода из кризисной ситуации, внедрение (сопровождение программных мероприятий, оценка результатов антикризисных мероприятий, разработка методик по прогнозированию будущих кризисных ситуаций)

3. В настоящее время к использованию сельскохозяйственными организациями предлагаются стратегии и тактики антикризисного управления. Для многих сельскохозяйственных организаций может стать наиболее предпочтительной стратегия «поворота», которая ориентирована в основном на экономически и финансово сильные организации. Для других организаций, менее финансово успешных, более предпочтительна антикризисная стратегия «восстановления».

4. Любая антикризисная стратегия, реализуется посредством определённой тактики, то есть линии экономических действий, рассчитанных на относительно кратковременный период исходя из намеченной стратегии и сложившейся текущей ситуации.

Для нейтрализации, уменьшения негативных последствий возникновения кризисных ситуаций может использоваться различная тактика – пассивная, активная, активно-пассивная, выбор которых определяется философией и миссией сельскохозяйственной организации, состоянием её кадрового менеджмента.

5. Согласно Федеральному закону № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» на стадии процедуры наблюдения органы управления предприятия-должника не имеет право осуществлять следующие стратегии: вертикальную и горизонтальную интеграцию, концентрированную и конгломератную диверсификацию, продажу бизнеса, ликвидацию, создание совместных предприятий, создание стратегических альянсов, создание консорциумов. На стадиях финансового оздоровления и внешнего управления разрешено следовать практически всем стратегиям, за исключением ликвидации. В конкурсном производстве главной стратегией становится ликвидация, хотя допускается также и продажа бизнеса. Действующий закон о банкротстве допускает возврат из конкурсного производства во внешнее управление, что следует учитывать в вопросах стратегического планирования.

6. При разработке антикризисных стратегий для предприятий аграрного сектора необходимо определять меры их экономической поддержки. При этом должен быть обеспечен строгий контроль за осуществлением предусмотренных мер по выводу хозяйств из кризисной ситуации. Это позволит на основе объективной диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития предприятия определить внутренние резервы и эффективно распорядиться выделяемыми средствами поддержки, мобилизовать трудовой коллектив на выполнение сложнейших задач оздоровления экономики предприятия.

7. Маркетинг является наиболее эффективным при разработке стратегии сбытовой деятельности, стимулировании сбыта и рекламной деятельности. Процесс разработки антикризисной маркетинговой стратегии включает следующие стадии: анализ рыночных возможностей, прогнозирование и планирование стратегии маркетинга, организация и регулирование стратегии маркетинга, контроль стратегии маркетинга, оценку маркетинговой стратегии.

## Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой антикризисное управление? В чём состоит его суть?
2. Какими свойствами должна обладать система антикризисного управления? В чём состоят особенности технологий и механизма антикризисного управления?
3. Перечислите основные этапы методологии антикризисного стратегического управления. Какие действия происходят на каждом этапе?
4. Перечислите виды антикризисного управления.
5. При каких условиях руководство сельскохозяйственных организаций отдаёт предпочтение стратегии «поворота», а при каких стратегия «восстановления»?
6. В чём состоит сущность пассивной, активной, активно-пассивной тактики для нейтрализации уменьшения негативных последствий возникновения кризисных ситуаций в сельскохозяйственной организации.
7. На основании какого закона осуществляют свою деятельность сельскохозяйственные организации, финансовое состояние которых рассматривается как потенциальное или уже реальное банкротство. В чём особенности банкротства сельскохозяйственных организаций?
8. Перечислите ограничения на использование тех или иных стратегий, которые имеют место в процедурах банкротства, таких как наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и конкурсное производство.
9. Перечислите основные внутрихозяйственные стратегии, способствующие адаптации и предотвращению банкротства сельхозпредприятия.
10. В чём состоит суть маркетинга товаров сельскохозяйственного производства в условиях возможного наступления кризисной ситуации? Перечислите стадии процесса разработки маркетинговых антикризисных стратегий. Какие действия необходимо предпринять на каждой стадии процесса.

## Практические задания

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 установке 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, масличных, 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 (заиливание

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, заиливание 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

В подчёркнутых тестовых заданиях может быть только один вариант ответа, а в неподчёркнутых – 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 объеме 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. Выработывая антикризисную политику маркетинга, необходимо проанализировать:

- а) внутренние факторы организации;
- б) развитие экономики;
- в) государственный контроль хозяйственной деятельности;
- г) уровень развития компонентов менеджмента.

## ТЕМА 12 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

**Цель:** раскрыть содержание и роль управления корпоративными финансами, рассмотреть задачи управления корпоративными финансами, получить характеристику основных и дополнительных функций финансового менеджера на российских предприятиях.

### Краткое содержание:

- 12.1 Современная система корпоративного управления
- 12.2 Организационная структура корпоративного финансового управления

### Краткие выводы по теме

1. Как показывает российская практика функционирования корпоративных структур, процесс внутрикорпоративного управления постоянно развивается и совершенствуется, позволяя отыскивать пути для наиболее эффективного развития корпораций. Он включает в себя разработку стратегий и координацию деятельности структурных подразделений — в поисках оптимального соотношения централизации управления и уровня самостоятельности внутренних хозяйствующих субъектов.

2. Формирование корпоративного финансового управления позволяет регулировать финансовые результаты текущей производственной деятельности предприятия, осуществлять выбор источников финансирования, регулировать деятельность, связанную с имуществом, реальными и финансовыми инвестициями.

### Вопросы для самопроверки

1. Раскройте содержание финансов корпораций.
2. Дайте характеристику функций финансов корпораций.
3. Дайте характеристику современных принципов организации финансов предприятий.
4. Что характеризует чистая приведенная (текущая) стоимость – NPV?
5. Какими критериями рекомендуется пользоваться при выборе наиболее эффективного варианта вложения капитала?
6. Что показывает индекс рентабельности инвестиций PI?

7. В каких случаях рассчитывается внутренняя норма доходности IRR?
8. В чем состоят функции финансового директора малого, среднего и крупного бизнеса?
9. Перечислите особенности взаимоотношений главного бухгалтера и финансового директора на российских предприятиях.
10. Перечислите базовые и дополнительные функциональные обязанности финансового директора.
11. Роль контроллинга в процессе управления предприятием.

### Практические задания

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.

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

## ТЕМА 13. Разработка стратегических бюджетов

**Цель:** получить представление о задачах и принципах построения системы стратегического бюджетирования предприятия, классифицировать виды стратегических бюджетов, охарактеризовать существующие бюджетные модели.

### Краткое содержание:

13.1 Бюджетирование в системе планирования деятельности хозяйствующего субъекта

13.2 Процесс формирования стратегических бюджетов

### Краткие выводы по теме

1. Итоговый финансовый результат деятельности корпорации складывается из финансовых потоков отдельных структурных подразделений, входящих в состав корпорации. Задача эффективного управления финансовыми потоками, обеспечивающими положительный финансовый результат – одна из важнейших для социально-экономической системы корпоративного типа.

2. Эффективное и рациональное управление потоками денежных средств и их эквивалентов достигается с помощью финансового бюджетирования, что в свою очередь способствует достижению финансовой устойчивости, прибыльности и положительной динамики развития компании.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое бюджетное управление?
2. Сущность и цели применения системы бюджетирования на предприятии.
3. В чем заключаются важнейшие функции бюджетного планирования?
4. Перечислите задачи финансового планирования?
5. Назовите базовые понятия бюджетирования.
6. Что понимается под бюджетным периодом?
7. Перечислите разновидности финансовых бюджетов.
8. Как формируется бюджет доходов и расходов предприятия?
9. Что такое функциональные бюджеты?
10. В чем отличие операционных и финансовых бюджетов?
11. От каких факторов зависит гибкий бюджет?
12. Какие исходные данные необходимы для составления гибкого бюджета?

Стратегический управленческий учет

13. На основе каких данных составляется сводный бюджет?
14. Какие затраты используются при составлении гибкого бюджета?
15. Что представляет собой бюджетный контроль?

**Практические задания**

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.

3. 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

4. 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 %?

5. Составьте бюджет движения денежных средств сельскохозяйственного предприятия от текущих операций по нижеприведенным исходным данным (млн.руб.):



6.

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

### Тестовые задания

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.

Стратегический управленческий учет

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.

## ТЕМА 14. ВЫЯВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

**Цель:** дать общее представление о роли стратегического анализа в процессе реализации стратегии, о стратегических изменениях, познакомить с методами управления ими.

### Рассматриваемые вопросы:

- 14.1 Роль и задачи стратегического анализа в процессе реализации стратегии
- 14.2 Понятие «стратегическое изменение». Классификация стратегических изменений
- 14.3 Методы проектирования стратегических изменений
- 14.4 Управление стратегическими изменениями

### Краткие выводы по теме

1. Стратегический анализ в процессе реализации стратегии направлен на решение задач: оценка степени ресурсообеспечения выбранной стратегии и мобилизация ресурсов на её реализацию; определение направлений развития ресурсов и ресурсной базы; выявление необходимости стратегических изменений и их проектирование; прогнозирование последствий стратегических изменений; осуществление оценки данных, полученных в результате контроля за проведением стратегических изменений.

2. Роль стратегического анализа в процессе ресурсообеспечения стратегии заключается в определении степени необходимых изменений ресурсной базы организации в зависимости от сущности выбранной стратегии.

3. Основным инструментом распределения ресурсов является балансовый метод, основу которого составляет взаимная увязка ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в пределах периода стратегического планирования.

4. Стратегические изменения представляют собой изменения, которые осуществляются в процессе выполнения стратегии.

5. В зависимости от степени необходимых для реализации стратегии преобразований различают пять типов изменений: перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычное изменение и неизменяемое функционирование организации.

6. Выделяют виды стратегических изменений: изменения в системе управления, изменения в организационной структуре, изменения в организационной культуре и стиле управления.

7. Для проектирования организационных изменений при реализации стратегии могут использоваться модель анализа Mc Kinsey «7 S», модель стратегических изменений «Калейдоскоп», метод анализа воздействующих сил (модель силового поля).

8. Управление организационными изменениями представляет собой воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внешней и внутренней среде.

9. Для осуществления стратегических изменений формируется командой стратегических изменений.

10. Для обеспечения эффективной работы команды стратегических изменений осуществляется оптимизация количественного состава команды, правильное распределение функциональных и командных ролей и контроль выполнения обязанностей членов команды.

11. Команда стратегических изменений в своём развитии проходит этапы: формирование, бурление, нормирование, функционирование и перемена.

12. Для управления организационными изменениями могут использоваться модель изменений Курта Левина, модель «EASIER», или «Шесть шагов».

### Вопросы для самопроверки

1. Какие задачи решаются в процессе стратегического анализа при реализации стратегии?

2. Охарактеризуйте роль стратегического анализа в процессе ресурсообеспечения стратегии.

3. Опишите методику использования балансового метода при распределении ресурсов.

4. Что такое стратегическое изменение?

5. Как можно классифицировать стратегические изменения?

6. Перечислите основные составляющие модели анализа Mc Kinsey «7 S». Для каких целей используется данная модель?

7. Какие методы и модели, используемые для проектирования стратегических изменений Вам известны? Кратко охарактеризуйте их.

8. Что представляет собой управление организационными изменениями?

9. Какие формы систем для проведения перестройки организации Вам известны?
10. Что представляет собой команда стратегических изменений?
11. Какие роли участников команды стратегических изменений Вам известны?
12. Какими качествами должен обладать лидер команды стратегических изменений?
13. Чем характеризуются самоуправляемые команды стратегических изменений?
14. Перечислите и кратко охарактеризуйте этапы развития команды стратегических изменений.
15. Охарактеризуйте модель изменений Курта Левина.
16. Перечислите составляющие модели «EASIER».
17. Что такое организационно-кадровый аудит?
18. Что представляет собой реинжиниринг бизнес-процессов?

### Практические задания

1. Используя модель «7 S», составьте перечень внутренней среды организации агропромышленного 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.
  2. Используя метод анализа воздействующих сил, изобразите силовое поле для организации агропромышленного 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.

3. 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.

### Тестовые задания

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 Kinsey «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 относятся:

- а) модель «Калейдоскоп»;
- б) модель «7 V»;
- в) модель силового поля;
- г) модель анализа Mc Kinsey «7 S»;
- д) модель векторного поля.

4. При проведении 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) переменна;
- 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.