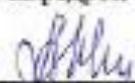


Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен ФЭУ



образованию кафедры

А.Н. Чаплова

подпись

инициалы фамилии

" 19 " декабря

2017 г.

Торгово-экономический институт

иное наименование института

Кафедра менеджмента

и кафедры, реализующей дисциплину

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

Б1.В.ДВ.8.2

интеграл и качество жизни организации (модуль)

Стратегическое управление

или критерии (на русском и английском языках (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с ФГОС ВО и учебным планом

Направление подготовки/специальность

38.04.02 Менеджмент

мен и плановое развитие организации
подготовки/специальности

Направленность (профиль) **38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"**

мен и качественные управленческие (профиль)

Красноярск, 2017 г.

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержатся в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины Б1.В.ДВ.8.2 «Стратегическое управление».

Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина.

Курс	Семестр	Код и содержание компетенции	Результаты обучения (компоненты компетенции)	Оценочные средства
2	3	ОПК-2 - готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знать: основы трудового законодательства, концепцию сравнительного менеджмента в управлении бизнес-процессами организации Уметь: создавать эффективные управленческие команды, учитывая культурные, этнические и др. различия персонала Владеть: навыками эффективного управления персоналом при реструктуризации бизнес-процессов	Тест, кейс-задача, коллоквиум, разноуровневые задания, доклад, зачет
2	3	ПК-2 - способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	Знать: теоретические основы стратегического управления, методологию разработки стратегических изменений Уметь: разрабатывать корпоративные стратегии, программы организационного развития и изменений, обеспечивать их реализацию Владеть: навыками стратегического мышления, гибкого изменения стратегических программ с учетом неопределенности организационной среды	Тест, кейс-задача, коллоквиум, разноуровневые задания, доклад, зачет

2	3	СПК-9 - умением использовать и развивать инновационный потенциал предприятия, владеть методами принятия стратегических решений в управлении и повышении конкурентоспособности предприятий	Знать: инновационные методики внедрения организационных изменений на предприятии для обеспечения его конкурентоспособности Уметь: разрабатывать модели внедрения инновационных решений, оценки их эффективности Владеть: навыками разработки инновационных программ повышения конкурентоспособности организации	Тест, кейс-задача, коллоквиум, разноразрядные задания, доклад, зачет
---	---	--	--	--

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.

2.1 Комплект заданий для тестовых вопросов

1. Какой из предложенных признаков характеризует особенности стратегического менеджмента

1. Цель, четкая организация работы, учет человеческого фактора, мониторинг качества продукции;
2. Миссия, внимание к работе с персоналом, отработанное информационное обеспечение, анализ конкурентных преимуществ;
3. Цель, миссия, приоритеты, ориентиры, ограничения;
4. Профессионализм, проект развития, дерево целей, участие в управлении, мотивация;
5. Прогноз, цель, моделирование ситуаций, использование компьютера, анализ рынка.

2. Какое определение миссии Вы считаете наиболее корректным?

1. Миссия – это ситуация, в которой находится организация (фирма, компания и пр.);
2. Миссия – это цель, которую организация желает достичь;
3. Миссия – это назначение организации в социально-экономической жизни;
4. Миссия – это доминанта развития организации;
5. Миссия – это формула эффективной деятельности организации.

3. Система FAROUT основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками:

1. ориентирование на будущее;
2. ресурсная эффективность;
3. экономичность;
4. полезность.

4. *Сопоставьте характеристики методов с их определениями:*

1. Future orientation;
2. Accuracy;
3. Resource Objectivity;
4. Usefulness;
5. Timeliness.

a. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдерживать риск, прогнозирующей и изобретательной.

b. Аналитик должен получить результаты анализа, отличающиеся высокой степенью точности.

c. Для минимизации потенциально деструктивной природы распространенных предубеждений субъективизма данные или информация должны быть просмотрены и проанализированы с использованием рационального и систематического подхода.

d. Ценные результаты должны соответствовать основным информационным потребностям принимающего решение в конкретном контексте решения.

e. Информация теряет свою ценность, чем дольше она остается исключенной из решений, предопределяющих организационные действия.

5. *..... представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней бизнес - среды, экономического потенциала и стратегии развития организации в целях определения ее текущей рыночной позиции, выявления перспективных путей развития и обоснования оперативно-тактических управленческих решений по достижению стратегических целей компании в условиях высокой неопределенности и динамизма рыночной среды.*

1. стратегический анализ;
2. функциональный анализ;
3. статистический анализ.

6. *Объектами стратегического анализа могут выступать:*

1. стратегия развития организации;
2. стратегический климат организации;
3. стратегический потенциал организации;
4. финансовые отношения с учредителями компании;
5. внешние и внутренние контрагенты организации.

7. *Субъектами стратегического анализа являются:*

1. финансовые аналитики;
2. финансовые и стратегические менеджеры компаний;
3. арбитражные управляющие;

4. стратегические партнеры;
8. *Основными задачами стратегического анализа являются следующие:*
 1. аналитическое обоснование стратегии, а также общих и частных стратегических целей организации;
 2. анализ стратегических альтернатив;
 3. анализ соответствия финансовой стратегии изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;
 4. корректировка стратегии при изменении целей акционеров организации;
 5. выявление и диагностика основных компонентов внутренней и внешней бизнес - среды, критических факторов успеха организации.
9. *К методам анализа дальнейшей внешней среды относятся:*
 1. PEST-анализ;
 2. SWOT-анализ внешней среды;
 3. матрица «Вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию»;
 4. SNW-подход;
 5. цепочка ценностей Портера.
10. *К методам портфельного анализа относятся:*
 1. БКГ;
 2. матрицы Мак Кинзи, Ансоффа;
 3. построение карты стратегических групп;
 4. модель пяти сил по Портеру.
11. *Социальную среду характеризуют следующие факторы:*
 1. модели и образцы поведения отдельных лиц и групп;
 2. изменение потребностей и предпочтений;
 3. новые социальные тенденции;
 4. рождаемость и прирост населения;
 5. образовательный уровень.
12. *Рекомендуемые шаги при создании матрицы SPACE:*
 1. Выбор совокупности элементов для определения финансовой силы, конкурентного преимущества, стабильности среды и силы промышленности.
 2. Внесение средних величин для отдельных размеров на соответствующие оси матрицы SPACE.
 3. Подсчет средних величин для указанных размеров путем суммирования данных величин для каждого размера и деления на число элементов, включенных в данный размер.
 4. Установление цифровой величины от +1(самое плохое) до +6 (самое лучшее) для каждого элемента, создающего размер финансовой силы и привлекательности среды. Установление цифровой величины от -1 (самое лучшее) до -6 (самое плохое) для каждого элемента, создающего размер стабильности среды и конкурентного преимущества.
 5. Подсчет разницы между величинами размеров на оси x и на оси y и их внесение на соответствующие оси. Нанесение координат вектора, который

возникнет из этих точек.

6. Нанесение вектора направления из центра матрицы SPACE до точки координат. Вектор определяет среду, в которой данное предприятие находится: агрессивная, конкурентная, оборонительная или консервативная.

13. Анализ сильных и слабых сторон предприятия ведется в четырех основных направлениях:

1. главная стратегическая позиция;
2. финансовый портфель;
3. цепочка создания стоимости;
4. структурные области предприятия.

14. Анализ SWOT предполагает различные стратегические варианты:

1. Стратегия SO.
2. Стратегия ST.
3. Стратегия WO.
4. Стратегия WT.

а. Это стратегия, которую может применить только сильное предприятие, но находящееся в неблагоприятной среде. Сильная позиция должна бы ему позволить предотвратить опасность.

б. Подходит для предприятия, на котором слабости преобладают над силой, но которое, однако, находится в привлекательной среде. Если бы предприятие хотело использовать представившиеся возможности, то ему не хватило бы собственных сил и оно должно искать партнеров или ресурсы, которые помогут ему устранить слабые места.

с. Подходит для предприятия с перевесом слабых сторон, которое кроме того находится в непривлекательной среде. В этом случае можно подумать и об уходе из данной отрасли и попытаться заняться предпринимательством в более благоприятной среде.

д. Ее может выбрать предприятие, которое располагает силой, значительно превышающей его слабые стороны. С учетом этого предприятие использует максимум возможностей и применяет наступательную стратегию.

15. Назовите основные принципы стратегического анализа:

1. системности;
2. комплексности;
3. бифуркационности;
4. субъективности;
5. мотивационности.

16. Сопоставьте принципы стратегического анализа с его содержанием:

1. Принцип целостности;
2. Принцип фокусировки;
3. Принцип непрерывности проведения.

а. По своему содержанию данный принцип стратегического анализа представляет собой противоположность рассеиванию аналитического исследования и состоит в определении разумных пределов и приоритетов анализа.

б. Принцип стратегического анализа, заключающийся в исследовании хозяйствующего субъекта как целостной экономической системы, посредством стратегии, выполняющей роль организующего начала, обеспечивающей внутреннее относительное единство элементов системы.

с. Заключается в проведении стратегического анализа на перманентной основе, позволяющей оперативно отслеживать, выявлять и учитывать в стратегическом управлении любые стратегически значимые изменения во внутренней и внешней бизнес - среде организации.

17. Назовите экономико-статистические методы стратегического анализа:

1. множественная регрессия;
2. кластерный анализ;
3. вариационный анализ;
4. сетевое планирование;
5. статистическая теория принятия решений.

18. Назовите инновационные стратегии развития современного предприятия:

1. продуктовые;
2. ресурсные;
3. товарные;
4. маркетинговые.

19. Инновационная стратегия деятельности должна обеспечивать:

1. вариантность достижения локальных и глобальных целей;
2. отражение всех стадий цикла получения новых продуктов, новых технологий и других новых объектов;
3. выбор инновационных продуктов с низким уровнем издержек;
4. тактические действия компании на каждом этапе жизненного цикла.

20. Инновационная активность характеризуется следующими частными показателями, отражающими стратегию предприятия:

1. качество инновационной стратегии организации;
2. уровень мобилизации или использования инновационного потенциала;
3. размер заемного капитала предприятия;
4. соответствие реакции организации характеру конкурентной стратегической ситуации.

Методические рекомендации к решению тестовых вопросов:

В рамках учебного процесса необходимо решить тест, позволяющий определить уровень знания и понимания пройденной темы. Тест состоит из 20 вопросов, каждый вопрос необходимо до конца прочитать и из представленных вариантов ответов выбрать верный.

Критерии оценивания: Каждый правильно решенный тестовый вопрос приравнивается 1 баллу. Максимальное количество баллов равно 20, проходной балл равен 13.

2.2 Комплект кейс - задач

Компания «Тойота»

Задание. Что составляет основу успеха компании «Тойота»? Как осуществляется дифференциация номенклатуры продукции этой фирмы? Какие существуют виды диверсификации бизнеса? Какая диверсификация бизнеса характерна для компании «Тойота»?

Компания «Тойота» - крупнейший автопроизводитель в мире, постоянно обновляет ассортимент, расширяет номенклатуру, разрабатывает новые модели автомобилей с учетом запросов потребителей в разных регионах мира.

Компания «Тойота» сегодня занимается выпуском совершенно разной продукции, начиная от автомобилей и роботов и заканчивая строительством элитных коттеджей. Эта многогранная компания известна тем, что является крупнейшим автопроизводителем в мире. Из недр «Тойота» вышли различные концепции менеджмента, которые впоследствии сумели завоевать популярность во всем мире (например, система поставок «точно в срок» и «кайдзен»). Она была главным двигателем японской промышленности в XX в.

Прежде всего, «Тойота» показала всему миру, как следует изготавливать автомобили: мало кто слышал о технологической системе Toyota Production System (TPS) до того, как она, и в частности, ее важнейший элемент – система «точно вовремя», - была описана в изданной в 1991 г. книге «Машина, изменившая мир».

Ключевой принцип TPS – это устранение неэффективной траты ресурсов и поддержание постоянного высокого качества при помощи непрерывного улучшения. Система «точно вовремя» является лишь элементом всеохватной программы устранения ненужной работы и бесполезной траты ресурсов. Система TPS была затем воплощена во многих других отраслях мировой промышленности.

Основа успеха компании «Тойота» - в совершенном управлении производством и качественной работе по созданию новых моделей, позволяющей предлагать потребителям новые модельные ряды каждые два года. Компания выпускает 60 базовых моделей для Японии и множество вариантов для зарубежных рынков, при этом степень унификации очень высока – «Тойота» успешно использует в новых моделях узлы и агрегаты от старых.

Одной из причин коммерческого успеха компании «Тойота» является сеть независимых автомобильных дилеров, которая до недавнего времени была разделена на пять конкурирующих подсетей, каждая из которых специализировалась на определенных частях модельного ряда компании. В феврале 2003 г. вся сеть была реформирована: число подсетей было сокращено до четырех, одна из них была ориентирована на целевую аудиторию – молодых покупателей. Компании пришлось адаптироваться к высокой фрагментации рынка: в наше время невозможно успешно продавать небольшое число моделей, диапазон продукции должен быть максимально разнообразен.

Но завоевание внутреннего рынка было простой задачей в сравнении с завоеванием глобального. «Тойота» поставила перед собой задачу производить больше автомобилей за рубежом.

«Тойота» - это крупная национальная компания-экспортер с развитой сетью зарубежных производств. Вся империя «Тойота» постепенно становится менее централизованной: управляющие зарубежных подразделений могут управлять повседневной деятельностью своих структур независимо, не запрашивая одобрения из центра. Заложен фундамент системы подготовки и переподготовки собственных управляющих кадров – Институт «Тойота». Кроме того, «Тойота» имеет специальное мобильное подразделение, которое занимается обучением рядовых работников на местах – на новых заводах, а также на тех заводах, где начинается выпуск новых моделей.

В последние годы «Тойота» делает акцент на расширении своего производства и выпуск продукции на зарубежных заводах, что позволило возглавить ей мировой автопром.

Методические рекомендации к решению кейс-задачи:

Студенты получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на коллективное выполнение (группы 2-3 человека). Решение кейса студенты оформляют письменно, самостоятельно отвечая на вопросы. Оценивается кейс по системе оценок.

Кейс рассчитан на одно аудиторное занятие, если студент отсутствовал, то ему необходимо данное задание выполнить самостоятельно и сдать преподавателю в письменной форме.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

2.3 Комплект вопросов для коллоквиумов

Студенты подготавливают расширенные ответы на вопросы по теме курса:

Тема «Формирование социально-ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей»

Вопросы для рассмотрения:

1. Классификация теоретических подходов к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления.
2. Факторы, влияющие на формирование социально-ориентированной стратегии.
3. Методика планирования и оценки социально-ответственной деятельности на основе теории жизненного цикла.
4. Модель формирования социально-ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей.
5. Механизмы реализации социально-ориентированной стратегии предприятия

Методические рекомендации по проведению практического задания:

Студенты получают практическое задание непосредственно на занятии и работают с ним самостоятельно вне аудитории, возможно в библиотеке. Задание рассчитано на индивидуальное выполнение. Ответы на задание студенты оформляют письменно. Оценивается оно по 5-бальной шкале.

Задание рассчитано на одно аудиторное занятие, если студент отсутствовал, то ему необходимо данное задание выполнить самостоятельно и сдать преподавателю в письменной форме.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

2.4 Комплект заданий для решения разноуровневых заданий

Практическое задание по оценке стратегической устойчивости предприятия

Задание. Используя финансовую отчетность конкретного предприятия, провести анализ использования финансовых ресурсов предприятия. Проанализировать финансовую устойчивость в стратегической перспекти-

ве, дать интерпретацию полученных данных, разработать рекомендации по улучшению финансового состояния компании.

Методические указания:

Долгосрочный аспект проблемы выполнения финансовых обязательств предприятия имеет очень важное значение. Этот аспект измеряется с помощью вычисления коэффициентов финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость компании анализируется на основе двух основных факторов - степени независимости компании от заемных источников финансирования (соотношении собственного и заемного капитала) и отношении свободных денежных средств к затратам на обслуживание долга.

Финансовая независимость

При исследовании финансовой независимости компании аналитик должен, во-первых, ответить на вопросы, насколько организация независима с финансовой точки зрения и какова тенденция изменения уровня независимости (рост или снижение). А во-вторых, дать интерпретацию полученным результатам в соответствии с задачей исследования.

При проведении анализа обычно вначале проверяется соблюдение правила финансовой устойчивости, которое в «классическом» виде гласит:

Собственный капитал компании должен превышать сумму ее краткосрочных и долгосрочных обязательств (без учета кредиторской задолженности):

$$СК > ДО + КО.$$

Выполнение данного условия обычно интерпретируется как приемлемый уровень финансовой независимости компании. Далее исследуется тенденция изменения соотношения между собственным и заемным капиталом во времени.

Финансовый рычаг

Соотношение собственного и заемного капитала называется финансовым рычагом (*FL* — financial leverage) и измеряется как отношение балансовой оценки обязательств компании и ее собственного капитала.

Вычисление финансового рычага связано с двумя трудностями — определением величины заемного капитала и способом расчета самого отношения.

Под заемным капиталом разные исследователи понимают три разные величины:

- долгосрочные обязательства (*ДО*),
- все имеющиеся обязательства ($O = ДО + КО + КЗ$),
- все обязательства за вычетом кредиторской задолженности ($O - КЗ$).

Финансовый рычаг рассчитывается также разными способами, в том числе как отношение:

- заемного капитала к собственному (U_1);
- собственного капитала к общей стоимости активов (U_2);

- заемного капитала к общей стоимости активов (U_3);
- общей стоимости активов к собственному капиталу (U_4);
- инвестированного капитала к валюте баланса (U_5) и т.д.

$$U_1 = \frac{O}{CK}; U_2 = \frac{CK}{CA}; U_3 = \frac{O}{CK}; U_4 = \frac{CA}{CK}; U_5 = \frac{ИК}{CA}$$

Наиболее часто для анализа используется следующая формула расчета финансового рычага:

$$FL = \frac{CK}{ДО + КО - КЗ}$$

Она характеризует отношение собственного капитала компании к заемному, очищенному от влияния текущей задолженности перед контрагентами.

Эффект финансового рычага

Понятно, что чем больше доля собственного капитала в активах компании, тем финансовое положение компании устойчивее. Однако одновременно это означает, что компания использует более дорогие ресурсы или, наоборот, не использует все шансы рынка.

Мы уже знаем, что наиболее информативный показатель эффективности деятельности компании - доходность собственного капитала (ROE) — можно записать как произведение нескольких сомножителей, одним из которых является долговая нагрузка, выраженная как отношение балансовой стоимости совокупных активов к стоимости собственного капитала ($ДН = U_4$). И чем больше долговая нагрузка, тем при прочих равных условиях больше величина ROE .

Однако необходимо понимать, что другим сомножителем формулы Дюпона является доходность активов (ROA) - отношение чистой прибыли к балансовой стоимости активов. А на величину чистой прибыли существенным образом влияют затраты на обслуживание долга — выплату процентов, величина которых тем больше, чем значительнее долговые обязательства компании.

$$ROA = \frac{ЧП}{СА} = \frac{(EBIT - i * O) * (1 - t)}{СА},$$

где i - средняя ставка процента по долговым обязательствам компании,

O — размер долговых обязательств компании,

t — ставка налога на прибыль.

То есть чем больше величина заемного капитала, тем меньше чистая прибыль компании.

Обозначим буквой R доходность активов, измеряемую как отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к совокупным активам:

$$R = \frac{EBIT}{CA}$$

Тогда формулу ROE можно записать в следующем виде:

$$ROE = \left(R - i \frac{O}{CA} \right) * (1 - t) * \frac{CA}{CK} = (1 - t) * \left[R + (R - i) * \frac{O}{CK} \right].$$

Соответственно эффект финансового рычага можно записать в виде:

$$\text{ЭФР} = (1 - t) * (R - i) * \frac{O}{CK}$$

То есть при $R > i$ увеличение доли долга ведет к росту доходности собственного капитала, при этом устойчивость бизнеса снижается.

Коэффициенты покрытия обязательств

Все способы вычисления финансового рычага имеют один и тот же недостаток — базируются на балансовой оценке стоимости пассивов (активов). Однако финансовое бремя, которое принимает на себя компания при привлечении заемных средств, зависит не столько от того, какова пропорция между обязательствами, с одной стороны, и активами (собственным капиталом) — с другой, сколько от возможностей компании выдержать годовой поник; платежей, связанных с ее долгами.

Предположим, что две компании имеют одинаковую пропорцию между собственным и заемным капиталом, но одна из них высокорентабельна, а другая еле сводит концы с концами. Очевидно, что убыточная компания будет с трудом справляться со своими обязательствами, тогда как рентабельна не будет испытывать при этом никаких проблем. Следовательно, само по себе балансовое соотношение между собственным и заемным капиталом представляет интерес, скорее, при ликвидации предприятия, чем в условиях его нормального функционирования. В последнем случае гораздо больше внимания должно уделяться сопоставлению годовых платежей по долговым обязательствам с притоком денежных средств.

Коэффициенты, характеризующие данный аспект хозяйственной деятельности компании, называются коэффициентами покрытия обязательств и вычисляются как отношение свободных денежных средств компании к ее долговым обязательствам:

$$\frac{\text{Свободные денежные средства}}{\text{Затраты на выполнение долговых обязательств}}$$

Коэффициент покрытия процентов

Наиболее известным коэффициентом покрытия обязательств является

коэффициент покрытия процентов — *КПП* (*IC* — interest cover). Он рассчитывается как отношение прибыли до выплаты процентов и налогов (*EBIT*) к процентным платежам и используется для определения способности компании обеспечить ежегодную выплату процентов по кредитам и займам.

$$КПП = \frac{EBIT}{\text{Процентные платежи}}$$

Коэффициент покрытия процентов показывает, во сколько раз получаемая компанией прибыль превышает ее расходы на выплату процентов по долговым обязательствам. Если проценты составляют большую часть прибыли до выплаты процентов и налогов, состояние компании нельзя считать устойчивым: даже незначительное изменение операционной прибыли может привести к серьезным финансовым проблемам.

Коэффициент окупаемости затрат на обслуживание долга

Обслуживание долга включает в себя не только своевременную уплату процентных платежей, но и погашение основной суммы долга. Конечно, последнее может осуществляться и за счет рефинансирования задолженности. Однако способность компании генерировать поток денежных средств, достаточный для покрытия всех текущих обязательств, является чрезвычайно важным показателем ее финансовой устойчивости. Коэффициент окупаемости затрат на обслуживание долга (*КОД*) рассчитывается как отношение прибыли до уплаты процентов и налогов ко всем годовым затратам, связанным с исполнением долговых обязательств.

$$КОД = \frac{EBIT}{\text{Процентные платежи} + \text{Возмещение долга}/(1 - t)}$$

Деление затрат на погашение долга на величину $(1 - t)$, где t — налоговая ставка, отражает тот факт, что, в отличие от процентных платежей, затраты на возвращение основной суммы долга не уменьшают налогооблагаемую прибыль.

Коэффициент денежного обеспечения

До сих пор мы анализировали денежный поток, связанный с генерируемой компанией прибылью. Но, как мы знаем, прибыль компании формируется путем вычитания из ее доходов понесенных затрат, часть из которых не связана с расходованием денежных средств. Поэтому относительно свободные денежные средства компании (*EBITDA*) можно представить как сумму прибыли до уплаты процентов и налогов и начисленной амортизации.

$$EBITDA = EBIT + \text{Амортизация}$$

Коэффициент денежного обеспечения (*КДО*) вычисляется как отношение прибыли до уплаты процентов и налогов и амортизационных начислений (*EBITDA*) к процентным платежам компании:

$$КДО = \frac{ЕВІТDА}{\text{Процентные платежи}}$$

Коэффициент полного покрытия затрат на обслуживание долга
 Данный коэффициент расширяет предыдущий. В знаменатель добавляются обязательств по погашению основной части долга:

$$КПЗ = \frac{ЕВІТDА}{\text{Процентные платежи} + \text{Возмещение долга}/(1 - t)}$$

Основные показатели финансовой устойчивости:

<i>Показатель</i>	<i>Расчет</i>
<i>Коэффициент покрытия процентов - КПП</i>	$КПП = \frac{ЕВІТ}{\text{Процентные платежи}}$
<i>Коэффициент окупаемости затрат на обслуживание долга - КОД</i>	$КОД = \frac{ЕВІТ}{\text{Процентные платежи} + \text{Возмещение долга}/(1 - t)}$
<i>Коэффициент денежного обеспечения - КДО</i>	$КДО = \frac{ЕВІТDА}{\text{Процентные платежи}}$
<i>Коэффициент полного покрытия затрат на обслуживание долга - КПЗ</i>	$КПЗ = \frac{ЕВІТDА}{\text{Процентные платежи} + \text{Возмещение долга}/(1 - t)}$
<i>Финансовый рычаг - FL</i>	$FL = \frac{\text{Собственный капитал}}{DО + KO - KЗ}$

Методические рекомендации по проведению практического задания:

Студенты получают практическое задание непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на коллективное выполнение. Студенты выполняют задание группами по 2-3 человека. Ответы на практическое задание студенты оформляют письменно. Оценивается оно по 5-бальной шкале.

Задание рассчитано на одно аудиторное занятие, если студент отсутствовал, то ему необходимо данное задание выполнить самостоятельно и сдать в письменном виде преподавателю.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических

примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

2.5 Комплект заданий для подготовки докладов

Студентам предлагается подготовить доклад и к нему презентацию по одной из следующих тем:

1. Управление социальной ответственностью на основе системы сбалансированных показателей
2. Методы диагностики соответствия структуры управления современным направлениям развития организации
3. Формирование и оценка эффективности финансово-инвестиционной стратегии социально-ответственной компании.
4. Стратегические приоритеты социально-экономического развития фирм сферы услуг и концепция социальной ответственности.
5. Стратегическое управление структурными преобразованиями экономики сферы услуг
6. Методология стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала.
7. Стратегия повышения конкурентоспособности компании на основе инновационной модели развития.
8. Стратегическое управление предпринимательской активностью в условиях делового цикла развития фирмы.
9. Стратегическое управление инновационной восприимчивостью фирм (методология и инструментарий).
10. Методология формирования стратегии инновационного развития организаций в условиях модернизации экономики.
11. Методология стратегического управления интеграцией предприятий сферы услуг.
12. Стратегическое финансовое управление реальными инвестициями предприятий сферы услуг.
13. Развитие системы проектного управления в сфере услуг.
14. Методология и инструментарий стратегического управления устойчивым развитием фирмы (компании) в условиях инновационной экономики.
15. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в гостиничном бизнесе.
16. Управление стратегическим потенциалом предприятий сферы услуг.
17. Теория и методология стратегического управления развитием предприятия сферы услуг.
18. Стратегическое управление инновационно-ориентированным предприятием в условиях турбулентной среды.

19. Формирование системы стратегического управления социально-экономическим развитием предприятия сферы услуг.

20. Методологические и методические основы стратегического управления развитием ресурсного потенциала предприятий сферы услуг.

Методические рекомендации по проведению занятия:

Студенты получают задание и работают с ним самостоятельно вне аудитории, которое рассчитано на индивидуальное выполнение. Презентация оформляется в программе PowerPoint Presentation. Оценивается доклад с презентацией по 5-бальной шкале. Выступление с докладами рассчитано на два аудиторных занятия.

Критерии оценивания

Оценка	Критерии
«Отлично»	1) полное раскрытие вопроса; 2) указание точных названий и определений; 3) правильная формулировка понятий и категорий; 4) самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; 5) использование дополнительной литературы и иных материалов и др.
«Хорошо»	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников
«Удовлетворительно»	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
«Неудовлетворительно»	1) нераскрытые темы; 2) большое количество существенных ошибок; 3) отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

2.6 Комплект заданий для промежуточной аттестации

Перечень основных вопросов для контроля знаний

1. Предпосылки реализации сформулированной стратегии
2. Ограничение и навязывание стратегического развития

3. Формулирование стратегии предприятия
4. Основы стратегии SBU
5. Основные типы предпринимательских стратегий
6. Стратегии сравнения Баумэна: стратегические часы
7. Управление выбором стратегии
8. Общее развитие предприятия и стратегические партнерства
9. Источники изменений и их влияние на работу менеджера
10. Характер стратегического изменения
11. Диагноз потребности стратегического изменения
12. Управление процессами стратегического изменения
13. Концепция социально-ориентированного управления
14. Основные характеристики социально-ориентированного бизнеса
15. Стратегическое управление предприятием в условиях развития социально-ориентированного бизнеса
16. Факторы, влияющие на формирование социально-ориентированной стратегии предприятия
17. Методика оценки социально-ориентированной деятельности предприятия
18. Сбалансированная система показателей как управленческий инструмент формирования стратегических действий в области социально-ориентированного бизнеса
19. Области анализа предприятия и его среды.
20. Анализ PEST. Алмаз Портера.
21. Применение сценариев.
22. Анализ отраслевой среды. Конкурентный анализ.
23. Анализ сегментации покупателей.
24. Анализ SWOT. Обобщение результатов стратегического анализа.
25. Принципы стратегического выбора. Формулирование стратегии предприятия.
26. Общие стратегии согласно Портеру.
27. Наиболее часто применяемые конкурентные стратегии: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации и ориентации, стратегии в кризисной ситуации, стратегии в различных отраслях и др.
28. Концепция устойчивого развития предприятия. Сущность и виды развития организации.
29. Методы анализа и оценки устойчивого развития организации.
30. Факторы, влияющие на устойчивость организации.
31. Формирование программ устойчивого развития с учетом фактора времени.
32. Инструменты обеспечения устойчивого развития организации
33. Классификация теоретических подходов к исследованию социальной ответственности в теориях стратегического управления.
34. Факторы, влияющие на формирование социально-ориентированной стратегии.
35. Методика планирования и оценки социально-ответственной деятельности на основе теории жизненного цикла.

36. Модель формирования социально-ориентированной стратегии предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

Методические рекомендации по проведению промежуточной Методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации:

Студенты получают по 2 контрольных вопроса непосредственно на занятии и работают с ними. Ответы студенты оформляют письменно, самостоятельно отвечая на вопросы. Оценивается промежуточная аттестация по системе зачет/незачет.

Критерии оценивания:

- оценка «зачтено» выставляется, если студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при приведении практических примеров;
- оценка «не зачтено» выставляется, если студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на вопрос, неуверенно, с большими затруднениями приводит практический пример.

ФОС по дисциплине

Стратегическое управление

разработан в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета, ФГОС ВО
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебным планом
38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"
очная форма обучения, 2017 год набора

Разработчик(и)

подпись

А. Н. Чаплина

инициалы, фамилия

подпись

Е. А. Герасимова

инициалы, фамилия