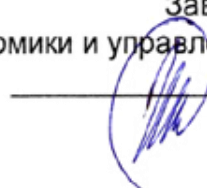


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО**  
**«ВГУ»)**

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями  
\_\_\_\_\_ Ю.И. Трещевский



12.05.2022

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.09 Технологии планирования экономико-организационной деятельности фирмы

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.04.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация выпускника:** Магистр
- 4. Форма обучения:** Очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доцент Булавина Ирина Владимировна
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, № 4, от 21.04.2022 г.
- 8. Учебный год:** 2023 - 2024                      **Семестр:** 3

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- формирование у обучающихся навыков применения технологий управления рисками для обеспечения устойчивого развития организации;
- приобретение навыков формирования и реализации стратегии организации, программ организационного развития и технологической модернизации производства.

*Задачи учебной дисциплины:*

- ознакомление с методами проведения мониторинга рискованных ситуаций;
- научиться применять методы стратегического анализа для формирования вариантов стратегических решений;
- овладеть навыками применения инструментов стратегического планирования и разработки положений стратегии организации;
- освоить методики разработки программы организационного развития и модернизации производства.

Дисциплина реализуется частично в форме практической подготовки (ПП)

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная).

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-2	Способен применять технологии (методы) управления рисками для обеспечения непрерывной деятельности и устойчивого развития Организации в условиях неопределенности	ПК 2.3	Осуществляет мониторинг рискованных ситуаций, выявляет новые обстоятельства, изменяющие уровень риска	Знать: технологию и методику проведения мониторинга рискованных ситуаций Уметь: использовать методы проведения мониторинга рискованных ситуаций в целях выявления обстоятельств, изменяющих уровень риска Владеть: инструментами мониторинга рискованных ситуаций
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию	ПК-3.1  ПК-3.2	Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов стратегических решений  Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии	Знать: теоретические аспекты стратегического анализа Уметь: применять методы стратегического анализа для формирования стратегических решений Владеть: методикой формирования стратегических решений на основе результатов проведения стратегического анализа.  Знать: теоретические основы формирования стратегии предприятия Уметь: применять инструменты стратегического и тактического планирования для разработки стратегии предприятия. Владеть: методикой и инструментами стратегического и тактического планирования деятельности организации

		ПК-3.3	организации Разрабатывает программы организационного развития и модернизации производства	Знать: методику разработки программы организационного развития и модернизации производства Уметь: применять методы разработки программы организационного развития производства Владеть: навыками разработки программы организационного развития и модернизации производства.
--	--	--------	--	--

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 144/4.**

**Форма промежуточной аттестации** курсовая работа и экзамен

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	3 семестр	
			ч.	ч., в форме ПП
Аудиторные занятия		28	28	0
в том числе:	лекции	14	14	0
	практические	14	14	8
	лабораторные	0	0	0
Самостоятельная работа		80	80	0
в том числе: курсовая работа (проект)		36	36	0
Форма промежуточной аттестации (экзамен – 36 час.)		36	36	0
Итого:		144	144	8

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Теория и методика планирования	Теория планирования. Эмпирические знания. Цели. Стратегии. Приоритеты. Факторы. Система методологических принципов планирования. Определение методологии планирования. Методические принципы: общие, частные. Система методов планирования. Зарубежный опыт планирования. Зарубежный опыт планирования деятельности организаций: цели, задачи. Технология планирования. Виды планирования: реактивное, индикативное, преактивное, интерактивное. Фазы планирования. Виды планирования и координация планов. Инструменты стратегического анализа и их применение в процессе стратегического планирования деятельности организаций.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
1.2	Региональное планирование. План реструктуризации организации. Антикризисный план.	Программа, подпрограммы финансового оздоровления организаций. Программа, подпрограмма модернизации организаций в регионе. Антикризисный план. Цели, планы процедура банкротства,	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
1.3	Сетевые методы планирования	Сущность сетевого планирования. Построение сетевых моделей. Сетевой график и его основные элементы. Этапы сетевого планирования. Расчет	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>

		плановых параметров сетевых графиков. Анализ и оптимизация.	
1.4	Программирование. Проектирование приоритетов развития организации. Проект интеграции организации	Программирование развития организации. Содержание программ и подпрограмм в зависимости от стадии развития организации. Программа и непрограммные части. Проектирование приоритетов развития организации. Проект интеграции организации. Определение интеграции. Концепция создания интегрированных структур.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Теория и методика планирования.	Общие и частные методологические методы. Методика планирования. Нормативные документы по планированию. Отечественные и зарубежные методики. Анализ в управлении изменениями, диагностика проблем, формирование целей и стратегий, поиск альтернатив, принятие решений. Внутрифирменное планирование.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
2.2	Региональное планирование. План реструктуризации организации. Антикризисный план.	Региональные программы развития организаций. Анализ состояния и тенденций развития организаций в регионе. План реструктуризации организации. Особенности плана реструктуризации, структура. Содержание разделов плана реструктуризации. Экспертиза инновационных проектов Структура и содержание плана внешнего управления: фиктивное, преднамеренное банкротство*.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
2.3	Сетевые методы планирования.	Технология разработки сетевых моделей планирования деятельности организации. Построение сетевых графиков. Расчет основных параметров сетевых графиков и их оптимизация.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
2.4	Программирование. Проектирование приоритетов развития организации. Проект интеграции организации	Методика разработки программ развития организации*. Особенности проекта НИОКР Проект интеграции.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Теория и методика планирования.	2	2	-	20	24
2	Региональное планирование. План реструктуризации организации. Антикризисный план.	4	4	-	20	28
3	Сетевые методы планирования.	4	4	-	20	28
4	Программирование. Проектирование приоритетов развития организации. Проект интеграции организации	4	4	-	20	28
	Итого:	14	14	-	80	108

\* содержание разделов дисциплины, реализуемых в форме практической подготовки.

**14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:** В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

*Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.*

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. В процессе лекции, обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

*Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.*

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Решение задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения. Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов. При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет,**

## необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Меняйло Г. В. Стратегическое планирование : учебное пособие / Г.В. Меняйло, Е.В. Головкова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Истоки, 2018 .— 83 с. : табл. — Библиогр.: с. 80-83 .
2	Пидоймо Л. П. Бизнес-планирование: методические рекомендации, примеры реализации теоретических положений, практические задания : учебное пособие / Л.П. Пидоймо ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015 .— 191 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Прогнозирование и планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров направления "Государственное и муниципальное управление" / В.Е. Кирьянчук, И.Е. Рисин ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Новопресс, 2015 .— Загл. с титула экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интранета ВГУ .— Текстовый файл .— Windows 2000 ; Adobe Acrobat Reader. URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-165.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-165.pdf</a> .
4	Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Т.Н. Бабич [и др.] . — Москва : ИНФРА-М, 2017 .— 335, [1] с.
5	Стратегический менеджмент : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко .— 6-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2012 .— 495

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
6	Организация объединенных наций по промышленному развитию. – <a href="http://www.unido.ru/">http://www.unido.ru/</a>
7	Федеральная служба государственной статистики. – <a href="http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsie/main/">http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsie/main/</a>
8	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ONLINE" <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a>
9	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ».

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. Официальный текст по состоянию 20.06.16. - Омега Л, 2016. - 571 с.
2	«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 года №51 -ФЗ (ред. от 28.03.2017). – [Электронный ресурс]. – ( <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> )
3	«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 года №14 -ФЗ (ред. от 28.03.2017). – [Электронный ресурс]. – ( <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> )
4	«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)» от 26.11.2001 года №146-ФЗ (ред. от 28.03.2017). – [Электронный ресурс]. – ( <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> )
5	«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)» от 18.12.2006 года №230 -ФЗ (ред. от 28.03.2017). – [Электронный ресурс]. – ( <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> )
6	Учебно-методическая разработка по бизнес-планированию (контрольные задания) / сост.: Л.П. Пидоймо .— Воронеж : Экон. фак., 2011 .— 45 с. — Тираж 100. 2,5 п.л.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

оборудование, предоставляющее технические возможности для просмотра компьютерных презентаций; доступ к сети Интернет. Программа курса может реализовываться с применением дистанционных технологий

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Теория и методика планирования.	ПК-2	ПК-2.3	Тестирование
2.	Региональное планирование. План реструктуризации организации. Антикризисный план.	ПК-3	ПК-3.2	Практико-ориентированное задание
3	Сетевые методы планирования.	ПК-3	ПК-3.1	
4	Программирование. Проектирование приоритетов развития организации. Проект интеграции организации	ПК-3	ПК-3.3	
Промежуточная аттестация формы контроля – экзамен, курсовая работа				Перечень вопросов Практическое задание

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: тестирование, практико-ориентированное задание.

#### Тестовые задания (образец)

- Определите фундаментальную сущность планирования:
  - планирование это процесс познания будущих явлений на основе изучения объективных причинно-следственных связей;
  - планирование – это определение целей, факторов, направлений, задач успешной деятельности, сроков, ресурсов для расширения поставленных задач;
  - планирование – это проектирование будущего и путей его достижения.
- Методология планирования представляет собой:
  - органическое единство мировоззренческих общеметодологических принципов, общенаучных методов и специфической частности методологии планирования;
  - совокупность методологических методов.
- Общеметодологические принципы в планировании:
  - научность;
  - детерминизм;
  - целенаправленность; г) активность;
  - кооперация в «кластерах развития»;
  - оптимизация внешних и внутренних связей организации.
- Методологические принципы планирования развития промышленных предприятий – это:
  - непрерывность – постоянная корректировка и обновление плана; б) оптимальность, реальность;
  - выбор основных ведущих звеньев, «точек роста»;
  - согласование стратегического и тактического планирования.
- Универсальные всеобщие методы планирования – это:
  - диалектика;

б) системный подход; в)  
эксперимент;

г) измерение;  
д) математические методы.

6. Общенаучные эмпирико-теоретические методы планирования – это:

а) наблюдение;  
б) эксперимент;  
в) измерение;  
г) описание;  
д) анализ и синтез.

7. Общенаучные логико-теоретические методы планирования – это:

а) анализ и синтез;  
б) индукция;  
в) дедукция;  
г) измерение.

8. Методы частной методологии планирования – это:

а) системный подход;  
б) программный подход;  
в) аналитические;  
г) экспертные.

9. Экспертные методы планирования – это:

а) метод «интервью»;  
б) программный метод.

10. Аналитические методы планирования – это:

а) балансовый;  
б) нормативный;  
в) индексный;  
г) сетевые модели.

11. Определите элементы стратегического управления, исходя из которых, разрабатывается план:

а) миссия;  
б) цели;  
в) анализ внешней и внутренней среды;  
г) функциональные стратегии.

12. Определите ретроградный вид иерархического планирования:

а) планирование исходит из планов рабочих мест и объединяет их в вышестоящие планы отделов и в общий план предприятия;  
б) использование централизованного и децентрализованного планирования;  
в) планирование исходит из общего плана предприятия и выводит из него планы отделов и рабочих мест.

13. Определите прогрессивный вид иерархического планирования:

а) планирование исходит из планов рабочих мест и объединяет их в вышестоящие планы отделов и в общий план предприятия;  
б) использование централизованного и децентрализованного планирования;  
в) планирование исходит из общего плана предприятия и выводит из него планы отделов и рабочих мест.

14. Определите комбинированный вид иерархического планирования:

а) планирование исходит из планов рабочих мест и объединяет их в вышестоящие планы отделов и в общий план предприятия;  
б) использование централизованного и децентрализованного планирования;  
в) планирование исходит из общего плана предприятия и выводит из него планы отделов и рабочих мест.

15. Определите признаки стратегического планирования:

а) слабая дифференциация;  
б) сильная дифференциация;  
в) глобальные параметры;  
г) детальные параметры;  
д) низкая точность;



- е) высокая точность; ж)
- долгосрочный;
- з) краткосрочный;
- и) слабо структурированные проблемы; к)
- четко структурированные проблемы.

16. Определите признаки тактического планирования:

- а) слабая дифференциация;
- б) сильная дифференциация;
- в) глобальные параметры;
- г) детальные параметры;
- д) низкая точность;
- е) высокая точность;
- ж) долгосрочный;
- з) краткосрочный;
- и) слабо структурированные проблемы;
- к) четко структурированные проблемы.

17. Определите виды планирования по формам координации:

- а) ретроградное;
- б) прогрессивное;
- в) комбинированное;
- г) неплавное;
- д) реактивное;
- е) инактивное;
- ж) плавное;
- з) преактивное;
- и) интерактивное.

18. Определите виды планирования по формам адаптации:

- а) ретроградное;
- б) прогрессивное;
- в) комбинированное;
- г) неплавное;
- д) реактивное;
- е) инактивное;
- ж) плавное;
- з) преактивное;
- и) интерактивное.

19. Определите виды планирования по временной ориентации:

- а) ретроградное;
- б) прогрессивное;
- в) комбинированное;
- г) неплавное;
- д) реактивное;
- е) инактивное;
- ж) плавное;
- з) преактивное;
- и) интерактивное.

20. Какой наиболее оптимальный вид иерархического планирования:

- а) ретроградный;
- б) прогрессивный;
- в) комбинированный.

21. Какой метод рационально применять при синхронном множественном планировании:

- а) метод декомпозиции; б
- ) ретроградный метод.

22. Определите плановые общие (корпоративные) стратегии:

- а) выживание;
- б) стабилизация;
- в) «сбор урожая»;

- г) коммутантная;
- д) пациентная;
- е) виолентная;
- ж) эксплерентная;
- з) сокращение издержек;
- и) лицензионная.

23. Определите плановые деловые (конкурентные) стратегии:

- а) выживание;
- б) стабилизация;
- в) «сбор урожая»;
- г) коммутантная;
- д) пациентная;
- е) виолентная;
- ж) эксплерентная;
- з) сокращение издержек;
- и) лицензионная.

24. Определите плановые функциональные маркетинговые стратегии:

- а) сохранение позиции на выборочных сегментах рынка;
- б) прекращение выпуска убыточного ассортимента;
- в) сокращение персонала;
- г) ориентирование на служащих узкой специализации на короткое время.

25. Определите плановые функциональные организационно-управленческие стратегии:

- а) горизонтальная интеграция;
- б) создание эффективности системы управления оборотным капиталом;
- в) реструктуризация организационной структуры;
- г) укрепление лидирующей позиции на рынке (по издержкам, качеству продукции).

26. Определите плановые функциональные финансово-экономические стратегии:

- а) сокращение издержек;
- б) реструктуризация основных фондов;
- в) диктат цен на данном сегменте рынка;
- г) реструктуризация задолженностей;
- д) стратегия низких цен (цен «прорыва»);
- е) кредитование.

27. Определите плановые технико-технологические стратегии:

- а) реструктуризация основных фондов;
- б) сохранение, укрепление позиции на рынке;
- в) совершенствование товара.

28. Определите плановые социальные стратегии:

- а) сокращение персонала;
- б) поиск и привлечение высококвалифицированных менеджеров, работников-новаторов;
- в) отказ от неэффективных производств.

29. Определите плановые стратегии НИОКР:

- а) защитная лицензионная стратегия последователя;
- б) снижение издержек за счет экономии от масштаба;
- в) наступательная стратегия опережающей наукоемкости;
- г) вертикальная интеграция.

30. Сущность тактического планирования исходит:

- а) из фундаментальной сущности планирования. Отражает специфические особенности плановых тактических решений;
- б) из необходимости планирования отдельных операций в общем хозяйственном потоке в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### **Описание технологии проведения**

В ходе текущей аттестации из представленного перечня тестовых заданий для каждого обучающегося формируется индивидуальное задание, состоящее из 5–10 вопросов.

## Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

При оценке выполненной работы учитывается количество ответов, по которым даны верные ответы. При оценке результатов тестирования обучающихся используется шкала:

Менее 50%	Неудовлетворительно
50-70%	Удовлетворительно
71-90%	Хорошо
91-100%	Отлично

### Практико-ориентированное задание

«Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг?»

Компания не может воспользоваться шансом, который дала девальвация рубля. Производство душит дефицит оборотных средств. Что делать?

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 году.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавшее негативные последствия кризиса, холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания,

расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

#### Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

#### Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

#### Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

#### Общая ситуация

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенного производства, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга.

При стремительно падающем обороте постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

#### Вопросы

1. Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?
2. Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, вы можете предложить, как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

### Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Критерии оценивания	Оценка
Обучающийся полностью справился с заданием, поставленным в кейсе. Аргументированно представлены основные направления преодоления кризисной ситуации на рассматриваемом предприятии. Разработанные направления грамотно встроены в общую стратегию развития холдинга. Обучающийся владеет методиками и инструментами мониторинга рисков. Демонстрируются навыки разработки программ организационного развития и модернизации предприятия (холдинга)	Отлично
Обучающийся при решении ситуации допустил неточности. Аргументация	Хорошо

основных направлений преодоления кризисной ситуации не убедительна. Присутствует фрагментарность в предложенных направлениях преодоления кризисной ситуации в холдинге.	
Обучающийся в целом справился с поставленной задачей. Произведен анализ текущей системы управления холдингом. Выводы из него достаточно краткие и неполные. Предложены рекомендации по выводу холдинга из кризиса без ранжирования их по значимости. Предложенные направления не встраиваются в общую стратегию развития холдинга.	Удовлетворительно
Обучающийся в целом не справился с заданием, поставленным в начале кейса, показал недостаточный объем знаний или их отсутствие.	Неудовлетворительно

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине в форме экзамена осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к экзамену;
- практическое задание.

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Бизнес-план: общие положения; типовая структура; содержание разделов.
2. Планирование как система.
3. Сущность планирования.
4. Общие методологические принципы в планировании.
5. Частные принципы в планировании.
6. Всеобщие методы планирования.
7. Общенаучные методы в планировании.
8. Методы частной методологии планирования.
9. Объективная необходимость индикативного планирования.
10. Отечественный и зарубежный опыт индикативного планирования.
11. Индикативное планирование во Франции.
12. Индикативное планирование в Японии.
13. Индикативное планирование в Китае.
14. Индикативное планирование в России.
15. Сущность индикативного планирования.
16. Методология индикативного планирования.
17. Отличные особенности директивных и индикативных планов.
18. Мотивационные функции и индикативное планирование.
19. Влияние государства на индикативное планирование.
20. Методы воздействия на предприятие при реализации индикативных планов.
21. Региональное планирование модернизации промышленных предприятий.
22. Системный доход в региональном планировании мероприятий.
23. Проблемы предприятий: маркетинговые, организационно-управленческие, финансово-экономические, технико-технологические, информационные, социальные, научные.
24. Основные проблемы региональной промышленной политики.
25. Цели плана модернизации промышленных мероприятий.
26. Планы: программные и непрограммные части.
27. Методические положения по планированию.
28. Методические основания планирования непрограммной части плана.
29. Основные содержания (параметры) региональных программ/ подпрограмм.
30. Демократический принцип социального партнерства разработки программ.
31. Плановые работы регионального планирования развития предприятий.
32. Программирование как метод. Разработка программ.
33. Сущность программного подхода и его применение.
34. Методология экономического программирования.
35. Формы экономического программирования.
36. Формы экономического программирования во Франции.
37. Формы экономического программирования в Америке.
38. Формы экономического Программирования в России.

- 39 Цели экономического программирования.
- 40. Методические положения по экономическому программированию.
- 41. Особенности инновационного проектирования.
- 42 Сетевое планирование. Основы и технология.
- 43. Построение сетевых графиков.
- 44 Основные параметры сетевых графиков

### Описание технологии проведения

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Вопросы к экзамену включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. КИМ формируется из двух теоретических вопросов и практического задания.

Экзамен проводится в письменной форме. Для ответа на вопросы обучающимся представляется 90 минут. После проведения экзамена проводится проверка и оценивание представленных работ.

### Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Оценка
Обучающийся демонстрирует знания технологии и методики проведения мониторинга рискованных ситуаций; теоретических аспектов стратегического анализа и основ формирования стратегии предприятия; методики разработки программы организационного развития и модернизации производства. Демонстрирует умения и навыки: использования методов проведения мониторинга рискованных ситуаций; применения инструментов стратегического и тактического планирования для разработки стратегии предприятия.	Отлично
Обучающийся знает технологию и методику проведения мониторинга рискованных ситуаций. Допускает незначительные ошибки при использовании методов разработки программы организационного развития производства. Недостаточно убедительно аргументирует необходимость применения мероприятий, направленных на преодоление рискованных ситуаций.	Хорошо
Обучающийся не в полной мере знает теоретические основы стратегического анализа и методику стратегического планирования. Допускает ошибки при характеристике основных инструментов стратегического и тактического планирования. Не в полной мере владеет навыками разработки программ организационного развития и модернизации производства.	Удовлетворительно
Обучающийся допускает грубые теоретические и практические ошибки. Не владеет навыками разработки программ организационного развития и модернизации производства. Не способен применять методы и инструменты стратегического и тактического планирования и разработку мероприятий, направленных на развитие производства	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине в форме курсовой работы осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень тем курсовых работ.

### Примерный перечень тем курсовых работ:

1. Система планирования деятельности организации.
2. Методология планирования.
3. Бизнес – планирование развития организаций.
4. Индикативное планирование: объективная необходимость, сущность, методология.
5. Отечественный и зарубежный опыт индикативного планирования.
6. Региональное планирование.
7. Методические положения по бизнес-планированию.
8. Региональная промышленная политика.
9. Содержание региональных проблем.

10. Демократический принцип социального партнерства разработки программ.
11. Проектирование в системе планирования деятельности организаций.
12. Тактическое планирование: сущность, методологические основы.
13. Методические положения по тактическому планированию в организации.
14. Планирование развития корпоративной интегрированной структуры.
15. Планирование синергетического эффекта при интеграции организации (образование компаний).
16. Планирование приоритетов развития хозяйствующих субъектов.
17. Анализ индикативных планов в Воронежской области.
18. Методические положения разработки бизнес – планов организаций.
19. Антикризисный план.
20. Финансовое планирование.
21. Стратегическое планирование развития коммерческой организации.

#### Описание технологии проведения

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Курсовая работа является обязательной составляющей освоения учебной дисциплины. Обучающийся который не сдал курсовую работу руководителю в установленный срок, может претендовать только на оценку «неудовлетворительно» в рамках промежуточной аттестации по дисциплине.

Курсовая работа выполняется обучающимся самостоятельно под руководством преподавателя кафедры. Цель написания курсовой работы - развитие у обучающихся навыков самостоятельной творческой работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение вопросов конкретных экономических дисциплин. Выполнение курсовой работы обеспечивает развитие у обучающихся навыков самостоятельного выполнения научной работы; формирование методики работы с информационными и аналитическими источниками по теме исследования; развитие способности поиска актуальных задач, осмысление теоретической и практической значимости полученных данных; выработку умений делать объективные, обоснованные выводы на основании полученных результатов и критической оценки актуальных научных исследований.

Обучающемуся предоставляется право самостоятельного выбора темы курсовой работы из предложенного перечня, исходя из собственных научных интересов, практической и теоретической значимости взятой к рассмотрению проблемы. Обучающийся может также самостоятельно предложить тему для курсовой работы с обоснованием целесообразности ее разработки. Окончательная формулировка и конкретизация темы осуществляется в ходе совместной работы обучающегося и преподавателя кафедры – руководителя курсовой работы.

Завершающим этапом выполнения курсовой работы является ее защита. Готовность курсовой работы к защите определяется научным руководителем. В ходе защиты обучающемуся могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы по теме работы.

#### **Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания**

Для оценивания курсовой работы используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценки:

– обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если в курсовой работе грамотно сформулированы и полно раскрыты цель и задачи исследования; сформулированные выводы обоснованы, имеют авторский характер и обладают признаками оригинальности; обучающийся отвечает на вопросы;

– обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если в курсовой работе не в полной мере раскрыты цель и задачи исследования; комментарии и выводы обоснованы; обобщена авторская позиция по поставленным вопросам; обучающийся отвечает на вопросы;

– обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если автор допустил ошибки в постановке и раскрытии целей и задач исследования; присутствует

связность и логичность изложения; обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;

– обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если он не смог продемонстрировать понимание ключевых вопросов темы курсовой работы; автор допустил существенные ошибки в постановке и раскрытии целей и задач исследования; обучающийся допускает ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы