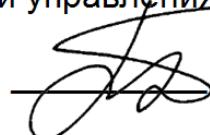


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой  
Экономики и управления организациями



Д.В. Борзаков

14.05.2025г.

## 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 образования: очно-заочная
  5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра Экономики и  
управления организациями
  6. Составители программы: к.э.н., ст. преп. Майорова Валентина Васильевна
  7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №8 от 17.04.2025 г
  8. Учебный год: 2026-2027
- Семестр: 4

## **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 рисковых ситуаций;
- научится 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:** блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений.

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

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 рисковых ситуаций, выявляет новые обстоятельства, изменяющие уровень риска	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- технологию и методику проведения мониторинга рисковых ситуаций.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- использовать методы проведения мониторинга рисковых ситуаций в целях выявления обстоятельств, изменяющих уровень риска.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- инструментами мониторинга рисковых ситуаций.</li></ul>
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации	ПК-3.1	Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов стратегических решений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- теоретические аспекты стратегического анализа.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- применять методы стратегического анализа для формирования стратегических решений.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- методикой формирования стратегических решений на</li></ul>

	производства и обеспечивать их реализацию			основе результатов проведения стратегического анализа.
		ПК-3.2	Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы формирования стратегии предприятия.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять инструменты стратегического и тактического планирования для разработки стратегии предприятия.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методикой и инструментами стратегического и тактического планирования деятельности организации.</li> </ul>
		ПК-3.3	Разрабатывает программы организационного развития и модернизации производства	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методику разработки программы организационного развития и модернизации производства.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы разработки программы организационного развития и модернизации производства.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки программы организационного развития и модернизации производства.</li> </ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 4/144.**

**Форма промежуточной аттестации - экзамен.**

**13. Виды учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 семестр		
		ч.	ч., в форме ПП	
Аудиторные занятия	32	32	0	
в том числе:				
лекции	16	16	0	
практические	16	16	8	
лабораторные	0	0	0	
Самостоятельная работа	76	76	0	

в том числе: курсовая работа (проект)	0	0	0
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ 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 и организаций. 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 плановых параметров сетевых графиков. Анализ и оптимизация.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=18899</a>
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. Методика планирования	Общие и частные методологические методы. Методика планирования. Нормативные документы по планированию. Отечественные и зарубежные методики. Расчет разделов плана. 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 и 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 раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Теория и методика планирования.	4	4		16	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:		16	16	0	76	108

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Использование конспектов лекций, раздаточного материала, материалов для самостоятельной работы, работа с презентационным материалом.

### 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 : Истоки, 2018. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-273.pdf</a>
2	Меняйло Г.В. Социально-экономическое прогнозирование : учебное пособие / Г. В. Меняйло. –

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

	Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m16-292.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m16-292.pdf</a>
3	Экономика предприятия : учебное пособие / А. Ю. Кособацкая, Ю. И. Трещевский, Л. М. Никитина [и др.]. – Воронеж : Истоки, 2018. – URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-271.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m18-271.pdf</a>

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 интрасети 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	Источник
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. Пидаймо .— Воронеж : Экон. фак., 2011 .— 45 с. — Тираж 100. 2,5 п.л.

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости):** сайты федеральных и региональных структур по развитию и поддержке субъектов предпринимательской деятельности, консалтинговых и аудиторских компаний, сайт Росстата и др. Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных 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.	Разделы 1-2	ПК-12, ПК-3	ПК-2.3, ПК-3.2	Тест Практико-ориентированное задание
2.	Разделы 3-4	ПК-3	ПК-3.1, ПК-3.3	Практико-ориентированное задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен, курсовая работа				Тестирование Практико-ориентированное 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: тест и практико-ориентированное задание.

Текущие аттестации проводятся в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

#### **Тестовые задания**

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

5. Универсальные всеобщие методы планирования – это:  
а) 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.

### **Описание технологии проведения**

В ходе текущей аттестации из представленного перечня тестовых заданий для каждого обучающегося формируется индивидуальное задание, состоящее из 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:

Отлично – Обучающийся представил правильные ответы на 8-10 тестовых заданий из 10-ти;

Хорошо – Обучающийся представил правильные ответы на 5-7 тестовых заданий из 10-ти;

Удовлетворительно – Обучающийся представил правильные ответы на 4 тестовых задания из 10-ти;

Неудовлетворительно – Обучающийся представил правильные ответы на 0-3 тестовых задания из 10-ти.

### **Практико-ориентированное задание**

#### **«Как вывезти 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 ударили 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 озабочились 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	Шкала оценок
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 основных направлений преодоления кризисной ситуации не убедительна. Присутствует фрагментарность в предложенных направлениях преодоления кризисной ситуации в холдинге.	Хорошо

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 осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- закрытые (тестовые) задания,
- открытые задания.

При выставлении итоговой оценки по дисциплине также учитываются результаты прохождения текущих аттестаций – выполнение теста и практико-ориентированного задания.

### 20.2.1 Описание технологии проведения

20.2.1.1 Примеры закрытых (тестовых) заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Определите плановые функциональные маркетинговые стратегии:

- **сегментирования рынка;**
- прекращение выпуска убыточного ассортимента;
- горизонтальной интеграции;
- ориентирование на служащих узкой специализации на короткое время.

**Ответ:** сегментирования рынка

**ЗАДАНИЕ 2.** Определите плановые функциональные организационно-управленческие стратегии:

- горизонтальная интеграция;
- прекращение выпуска убыточного ассортимента;
- **реструктуризация организационной структуры;**
- укрепление лидирующей позиции на рынке (по издержкам, качеству продукции).

**Ответ:** реструктуризация организационной структуры

**ЗАДАНИЕ 3.** Определите плановые функциональные финансово-экономические стратегии:

- сокращение издержек;
- **реструктуризация основных фондов и задолженностей;**
- диктат цен на данном сегменте рынка;
- стратегия низких цен (цен «прорыва»);

**Ответ:** реструктуризация основных фондов и задолженностей

**ЗАДАНИЕ 4.** Определите плановые технико-технологические стратегии:

- реструктуризация основных фондов;
- сохранение, укрепление позиции на рынке;

- совершенствование товара.
- расширение рынка сбыта.

**Ответ: совершенствование товара.**

**ЗАДАНИЕ 5.** Определите плановые стратегии НИОКР:

- снижение издержек за счет экономии от масштаба;
- наступательная стратегия опережающей научноемкости;
- вертикальная интеграция.
- отказ от неэффективных производств

**Ответ: наступательная стратегия опережающей научноемкости**

20.2.1.2 Примеры открытых заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Согласно плановой смете затрат на производство, полная себестоимость продукции составляет 3166 тыс. р. Стоимость товарной продукции планируется в сумме 4025 тыс. р.

Определите: затраты на 1 р. товарной продукции.

Ответ в руб. Округление до сотых.

**Решение:**

Затраты на 1 р. товарной продукции  $3166 / 4025 = 0,79$  руб.

**Ответ: 0,79 руб.**

**ЗАДАНИЕ 2.** По предприятию на планируемый год определены следующие показатели: Выручка от реализации продукции 1450 тыс. руб. Себестоимость реализуемой продукции – 960 тыс. р.

Определите прибыль от реализации продукции.

Ответ в тыс. руб. Округление до целого.

**Решение:**

Прибыль от реализации продукции  $1450 - 960 = 490$  тыс. р.

**Ответ: 490 тыс. руб.**

**ЗАДАНИЕ 3.** Определите рентабельность продукции, если выручка от реализации продукции по плану составит 6240 тыс. р., себестоимость реализованной продукции – 4990 тыс. р.

Ответ в процентах. Округление до целого.

**Решение:**

Рентабельность продукции  $((6240 - 4990) / 4990) \times 100\% = 25,1\%$

**Ответ: 25,1%.**

**ЗАДАНИЕ 4.** Определите фондоотдачу по валовой продукции. Исходные данные: стоимость валовой продукции на конец года 5 млн. руб.; доля материальных затрат с учетом амортизации 0,6. Стоимость основных производственных фондов на начало года 2 млн. руб.; в течение года введено (июль) - 2 млн. руб.; выбыло (сентябрь) - 1,5 млн. руб.

Ответ в рублях. Округление до целого.

**Решение:**

Стоимость основных производственных фондов (среднегодовая):

$$2 + (2 \times 6 / 12) - (1,5 \times 4 / 12) = 2,5 \text{ млн. руб.}$$

Фондоотдача по валовой продукции  $5 / 2,5 = 2$  руб.

**Ответ: 2**

**ЗАДАНИЕ 5.** Определите экономию на материальных затратах, если в плановом периоде норма расхода материала на единицу продукции составила 0,4 кг; цена 15 тыс. руб./т, коэффициент использования материала 0,8. Фактический расход составил 0,4 кг; цена возросла до 16 тыс. руб./т, коэффициент использования материала увеличился до 0,9. Годовой объем производства продукции 20 тыс. шт.

Ответ в тыс. руб. Округление до целого.

**Решение:**

Материальные затраты на единицу продукции: по плану  $(0,4 \times 15) / 0,8 = 7,5$  руб.

Материальные затраты на единицу продукции фактически  $(0,4 \times 16) / 0,9 = 7,1$  руб.

Экономия  $(7,5 - 7,1) \times 20000 = 8$  тыс. руб.

**Ответ: 8 тыс. руб**

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

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

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена.

Контрольно-измерительные материалы экзамена включают в себя 14 закрытых (тестовых заданий) и 14 открытых заданий. Примеры заданий приведены в разделах 20.2.1.1 и 20.2.1.2. Решение указанных заданий оценивается по следующей шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69–...	неудовлетворительно (2 балла)

Задания разделов 20.2.1.1 и 20.2.1.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине учитывает результаты текущих аттестаций. Итоговая оценка за семестр рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка = (0,3 \* Результаты решения закрытых (тестовых) и открытых заданий в ходе зачета) + (0,7 \* Результаты текущих аттестаций)

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам решения закрытых (тестовых) и открытых заданий на зачете и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – "неудовлетворительно".

Соотношение критериев и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине:

Критерии оценивания	Оценка
Обучающийся демонстрирует знания технологии и методики проведения мониторинга рисковых 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 рисковых ситуаций; применения инструментов стратегического и тактического планирования для разработки стратегии предприятия. Итоговая оценка = 5	Отлично
Обучающийся знает технологию и методику проведения мониторинга рисковых ситуаций. Допускает не значительные ошибки при использовании методов разработки программы организационного развития производства. Недостаточно убедительно аргументирует необходимость применения мероприятий, направленных на преодоление рисковых ситуаций. Итоговая оценка = 4.	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. Итоговая оценка = 3.	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. Итоговая оценка < 3.	Неудовлетворительно

## 20.3 Примерный перечень тем курсовых работ

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

1. Система планирования деятельности организации.
2. Методология планирования.
3. Бизнес – планирование развития организаций.
4. Оценка конкурентоспособности коммерческой организации.

5. Разработка маркетинговой стратегии организации.
6. Проектирование в системе планирования деятельности организаций.
7. Тактическое планирование: сущность, методологические основы.
8. Методические положения по тактическому планированию в организации.
9. Планирование развития корпоративной интегрированной структуры.
10. Планирование синергетического эффекта при интеграции организации (образование компаний).
11. Планирование приоритетов развития хозяйствующих субъектов.
12. Методические положения разработки бизнес – планов организаций.
13. Антикризисное планирование в организации.
14. Финансовое планирование деятельности компании.
15. Стратегическое планирование развития коммерческой организации.
16. Управление рисками инновационной организации.
17. Управление рисками девелоперского проекта.
18. Риск-ориентированный подход в управлении охраной труда.
19. Оценка и управление финансовыми рисками организации.

#### **Описание технологии проведения**

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 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.