

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

## **КОРПОРАТИВНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

# **КОРПОРАТИВНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. эконом. наук, доцент М.Е. Этингоф

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
2.	Структура дисциплины	8
3.	Содержание дисциплины	9
4.	Образовательные технологии	18
5.	Оценка планируемых результатов обучения	20
5.1.	Система оценивания	20
5.2.	Критерии выставления оценок	21
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	32
6.1.	Список источников и литературы	32
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	34
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	35
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	36
9.	Методические материалы	39
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	39
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	52
9.3.	Иные материалы	52
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	53

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель курса* – подготовить специалиста, обладающего знаниями методологических основ прогнозирования и планирования, владеющего практическими навыками разработки многоуровневых базовых стратегий для конкретных объектов управления, умение разрабатывать прогнозы и стратегические планы, обеспечивающие выполнение этих стратегий.

Из цели курса вытекают задачи, реализация которых в ходе изучения дисциплины позволяет достигнуть поставленной цели.

*Задачи курса:*

- ознакомить студентов с основными понятиями прогнозирования и планирования;
- рассмотреть формализованные процедуры, этапы, методики, технику решения задач корпоративного прогнозирования и планирования;
- рассмотреть функции корпоративного прогнозирования и планирования;
- ознакомиться с особенностями прогнозирования и планирования производственно-коммерческой деятельности корпорации;
- изучить особенности прогнозирования и планирования деятельности на региональном уровне;
- ознакомиться с порядком сбора и анализа информации об отраслях, рынках, конкуренции и т.п. ;
- изучить требования к прогнозу и стратегическому плану корпорации;
- изучить методику составления, структуру и содержание прогноза развития и стратегического плана корпорации;
- ознакомиться с этапами составления прогноза и стратегического плана корпорации;

- изучить порядок выбора миссии, формирования целей, состав требований к целям корпорации;
- ознакомиться с составом и разработкой таких обеспечивающих элементов системы прогнозирования и стратегического планирования корпорации как политика, процедуры, правила, бюджеты;
- изучить прогнозирование стратегическое планирование корпорации как систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении и в тоже время как искусство прогнозирования, исследования, расчёта и выбора альтернатив;
- ознакомиться с иерархическим принципом построения системы прогнозов и стратегических планов корпорации;
- изучить состав факторов, определяющих количество и содержание этапов составления прогноза и стратегического плана корпорации, его форму.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Определяет цели проекта, составляет план действий с учетом потенциальных возможностей и угроз, расставляет приоритеты, определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач, рационально распределяет для их достижения имеющиеся в распоряжении организации ресурсы	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теории жизненных циклов;</li> <li>– теории эволюции и хаоса;</li> <li>– проектные технологии</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать требования, предъявляемые к инвестиционным проектам;</li> <li>– планировать проектную деятельность;</li> <li>– оптимизировать ресурсы в проектах в соответствии с приоритетами решаемых задач</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– практическим инструментарием проектного управления;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– методами разработки прогнозов и планов;</li> <li>– технологиями организации проектной деятельности и управления ресурсами</li> </ul>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	научно-исследовательский	
ПК-1. Готов осуществлять деятельность по повышению эффективности корпоративного управления в хозяйственном обществе	ПК-1.1. Проводит мониторинг и анализ изменений, вносимых в рекомендации, обобщающие практику корпоративного управления, а также изменений в практике корпоративного управления российских и зарубежных компаний	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологии трендвотчинга;</li> <li>– виды прогнозов и планов;</li> <li>– методы количественного анализа, применяемых в корпоративном прогнозировании и планировании.</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать изменения в корпоративном законодательстве Российской Федерации, практике корпоративного управления российских и зарубежных хозяйственных обществ на предмет их влияния на хозяйственное общество и его акционеров (участников);</li> <li>– выявлять ожидания акционеров (участников) хозяйственного общества и оценивать соответствие сложившейся в обществе системы корпоративного управления этим ожиданиям;</li> <li>– определять направления дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления хозяйственного общества;</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– средствами и инструментами мониторинга изменений</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Корпоративное прогнозирование и планирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

дисциплин в рамках учебного плана направления 328.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), направленность (профиль) «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин блока «Корпоративное управление», «Информационные технологии работы с данными и знаниями», «Информационные ресурсы и технологии в менеджменте», «Современные концепции и проблемы российского менеджмента» и др., изучаемых по образовательной программе магистратуры 38.04.02 Менеджмент.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин «Методы управления инновационным развитием корпорации», «Управление портфелем проектов корпорации» и др.

## **2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа.

### **Структура дисциплины для заочной формы обучения**

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	4
1	Семинары	8
2	Лекции	4
2	Семинары	8
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 192 академических часа.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Роль и значение корпоративного прогнозирования и планирования	<p>Планирование как вид управленческой деятельности. Предвидение и прогнозирование. Планирование и его место в управленческом цикле. Типы планирования. Социальное планирование в управлении организацией и территорией. Принципы социального планирования. Эволюция подходов к планированию деятельности. Основы современной парадигмы планирования, соответствующей росту, сложности и динамичности внешней среды, особенностям объектов и субъектов хозяйствования, нововведений.</p> <p>Роль и значение корпоративного прогнозирования. История развития корпоративное прогнозирования и планирования. Корпоративное прогнозирования и его специфика.</p> <p>Современные проблемы корпоративного прогнозирования и планирования</p> <p>Возникновение концепции управления по стратегическим хозяйственным центрам. Новая парадигма управления – стратегическое планирование. Формирование системного подхода, программно-целевого подхода к управлению, проектного управления как основа концепции стратегического планирования. Выработка систематического подхода к организации и реализации процесса стратегического планирования в компаниях разного масштаба деятельности, при решении задач социально-экономического развития городов, регионов, а также в сфере государственной и общественной деятельности. Ее дальнейшее развития и методологического совершенствования. Проникновение методологии</p>



		<p>стратегического планирования во многие сферы социально-экономической жизни общества. Сфера применения методов стратегического планирования. Роль стратегического планирования в управлении развитием мегаполисов и регионов.</p>
2.	<p>Прогнозирование развития корпорации</p>	<p>Актуальность корпоративного прогнозирования.</p> <p>Прогноз. Прогнозирование. Виды прогнозов. Технологические, экономические прогнозы и прогнозы объема продаж (спроса).</p> <p>Технологические прогнозы как фактор, непосредственно влияющий на производство, в котором осуществляется прогноз, появление новых товаров и услуг, повышения конкурентоспособности компании, экономии финансовых ресурсов.</p> <p>Экономические прогнозы, как способ предсказания будущего состояния экономики, процентных ставок и других факторов, влияющих на развитие предприятия.</p> <p>Прогноз объема продаж, как средство предсказания реального уровня спроса на продукцию предприятия на конкретный период в будущем.</p> <p>Методы прогнозирования. Экстраполяционные методы. Тренд; сезонные колебания; случайные изменения. Методы экспертных оценок. Метод Дельфи, методы коллективной генерации идей, последовательного выбора, парных сравнений, балльной оценки, оценки вероятностей, ранжирования ряда. Причинно-следственные методы. Регрессионные модели. НСМ. Метод «мозгового штурма»; Анализ последовательности развития технологии (составление технологических карт); Методы упорядочения моделей и выбора аппроксимирующего распределения (модели); Анализ влияния тенденций; Системное моделирование; Построение и анализ сценариев.</p> <p>Признаки, позволяющие идентифицировать деятельность по прогнозированию. Область прогнозирования. Главный фокус. Интервал времени и контекст. Главные участники.</p> <p>Сценарный подход и его роль в прогнозировании.</p>

3.	<p>Основные понятия планирования деятельности корпорации</p>	<p>Планирование как процесс как принятия решений, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие предприятия в будущем. Планирование как составление специальных документов-планов, в которых отражаются прогнозы развития предприятия; промежуточные и конечные цели, задачи предприятия и его отдельных подразделений. Планирование как механизм распределения ресурсов и координации деятельности предприятия.</p> <p>Принципы планирования: непрерывности; гибкости; эластичности; координации и интеграции, полноты и ясности, детализации, экономичности и др. Методы планирования: балансовые, нормативные и математико-статистические. Ограничения применения методов планирования.</p>
4.	<p>Основы стратегического планирования в корпорации</p>	<p>Понятие стратегии. Уровни разработки стратегии организации: корпоративный, деловой, функциональный. Стратегическая пирамида разработки стратегий. Связи в стратегической пирамиде: вертикальные, горизонтальные. Связи между функциональными стратегиями.</p> <p>Стратегическое планирование как основа стратегического управления организацией. Общие принципы стратегического планирования. Гибкость. Непрерывность. Коммуникативность. Принцип участия. Адекватность. Комплексность. Многовариантность. Итеративность.</p> <p>Процесс стратегического планирования. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, формирование организационных стратегий). Стратегический план. Стратегическое планирование как адаптивный процесс. Стратегическое планирование как постановка целей предстоящего развития и применения средств их реального достижения.</p> <p>Стратегическое планирование и его функции. Распределение ресурсов. Адаптация к внешней среде. Внутренняя координация и регулирование. Организационные изменения. Учет</p>

		<p>корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.</p> <p>Стратегическое планирование как систематический процесс формализованной подготовки и принятия стратегических решений относительно будущего корпорации. Стратегическое планирование как процесс стратегического анализа внешнего окружения и внутренней среды и подготовки вариантов возможного развития корпорации. Объект стратегического планирования.</p> <p>Предметная область стратегического планирования как совокупность функциональных процессов, явлений, событий. Вопросы, на которые должны отвечать принимаемые на высшем уровне управления организационные решения: какова генеральная цель организации? какова деятельность организации в настоящее время? какова будет деятельность организации в будущем? какие меры следует предпринять, чтобы организация стала такой, какой она видится в будущем?</p> <p>Стратегическое планирование как интегрирующая сила, которая организует и направляет процесс разработки стратегических целей и дает основу для распределения ресурсов на уровне корпорации и отдельных СХЦ.</p> <p>Стратегическое планирование как способ сосредоточить внимание на важнейших управленческих проблемах и обеспечения взаимодействия руководителей в процессе разработки и реализации стратегических планов.</p> <p>Стратегическое планирование как основа творческой, абстрактно-мыслительной деятельности руководителей.</p> <p>Воспитательная функция стратегического планирования. Стимулирование формирования и совершенствования способностей руководителей, расширение горизонта их творческого мышления и управленческих навыков, формирование ими новых знаний и умений. Повышение ответственности и инициативности участников процесса.</p> <p>Система стратегических планов в корпорации. Уровни системы: концепция развития корпорации, корпоративная</p>
--	--	---

		стратегия, стратегические планы СХЦ. Принципы построения системы стратегических планов в корпорации.
	Процесс стратегического планирования развития корпорации	<p>Процесс стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования в диверсифицированной корпорации. Формирование стратегической логики. Организация работ по стратегическому планированию. Разработка корпоративной стратегии. Стратегическое планирование на уровне СХЦ. Стратегический контроль.</p> <p>Формирование стратегической логики как выработка собственниками и высшими руководителями корпорации совокупности принципов, которые определяют процесс разработки, содержание и формы реализации корпоративной стратегии развития. Формулировка предпосылок и исходных стратегий развития, идентификация основных возможностей корпорации, определение ожиданий участников деятельности, выработка стратегических инициатив, формирование и согласование стратегической логики развития корпорации. Концепция развития. Стратегическая логика как описание концепции развития корпорации.</p> <p>Концепция развития как выражение системы взглядов собственников и высшего руководства на развитие корпорации в целом и ее важнейших подразделений. Стратегические намерения ключевых участников, Ключевые разделы концепции развития корпорации. Стратегические инициативы. Ожидания участников деятельности. Исходные условия.</p> <p>Разработка корпоративной стратегии на основе концепции развития, результатов стратегического анализа и стратегического позиционирования. Определение миссии и стратегического видения будущего корпорации, ее генеральной цели и стратегических целей, критических факторов успеха, портфеля корпоративных проектов. Принятие решений относительно состава портфеля стратегических хозяйственных сфер и управления этим портфелем, характера стратегий отдельных СХЦ, ключевых показателей деятельности.</p> <p>Стратегический и конкурентный анализ.</p>

		<p>Разделы корпоративной стратегии.</p> <p>Разработка стратегических планов на уровне СХЦ на базе утвержденной корпоративной стратегии. Определение уровня централизации/децентрализации процесса стратегического планирования.</p> <p>Стратегический контроль изменений ключевых параметров, на основании которых формируются гипотезы, выбираются стратегические альтернативы, определяются цели и задачи, формулируется корпоративная стратегия, разрабатываются стратегические планы.</p> <p>Составление отчета о реализации стратегического плана и корпоративной стратегии.</p>
	<p>Методология стратегического планирования в корпорации</p>	<p>Система и механизм реализации приоритетов стратегического планирования. Горизонт стратегического планирования. Объект стратегического планирования. Индикативный характер стратегического планирования. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.</p> <p>Система показателей и методы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования и особенности их выполнения. Определение миссии и целей организации. Требования к миссии и процессу ее формирования. Требования к целям и построение дерева цели.</p> <p>Анализ внутренней и внешней среды. Стратегический анализ как основной элемент стратегического планирования.</p> <p>Выбор стратегии. Портфельный анализ (матрица BCG, McKinsey и др.). Реализация стратегии и оценка достижения поставленных целей.</p> <p>Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии.</p> <p>Изменения, проводимые в процессе выполнения стратегий. Совокупность методов и моделей стратегического планирования.</p> <p>Методы определения миссии и целей организации. Методы проведения выбора стратегии и базовых сценариев. Методы</p>

		разработки базовой стратегии. Методы реализации стратегии.
	Анализ внешней и внутренней среды корпорации	<p>Окружение организации как совокупность макроокружения и непосредственного окружения. Внутренняя среда. Уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию. Компоненты макроокружения.</p> <p>Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации. Понятие “отрасль”. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Анализ отраслевой конкурентной среды.</p> <p>Методы проведения анализа среды. Анализ внутренней среды организации. Определение стратегически значимых видов деятельности. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии.</p>
	Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив	<p>Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества, с помощью которого компания может достигнуть поставленных стратегических целей. Базовые стратегии, выявленные с помощью матрицы М. Портера. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.</p> <p>Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании, возможности, затраты и результаты.</p> <p>Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование.</p>
	Дорожная карта» как инструмент	Технологический форсайт и построение технологической «дорожной карты» (technology roadmapping — TRM) как

	<p>стратегического прогнозирования и планирования в корпорации</p>	<p>механизм верификации достоверности информации и способ принятия стратегических решений. «Дорожная карта» и процесс обучения. Создание «дорожной карты».</p> <p>Виды деятельности, связанные с планированием, охватываемые благодаря применению корпоративной «дорожной карты». Преимущества корпоративной «дорожной карты». «Дорожные карты», связанные с различным уровнем знания, относящегося к целям, ресурсам и т.д. «Дорожные карты» для внешней среды, «дорожные карты» для отрасли и «дорожные карты» для корпорации. Комбинированные «дорожные карты» - технологически-отраслевые, продуктово-технологические, продуктово-научные «дорожные карты» и т.д. «Дорожные карты» для внешней среды (roadmaps of environment). Отраслевые «дорожные карты» (industry roadmap). Корпоративные «дорожные карты» (corporate roadmaps),</p> <p>Участники процесса создания «дорожных карт». Команда экспертов. Высшее руководство. Объединение различных «заинтересованных лиц» как из данной организации, так и из других. Участие представителей отдела исследований и разработок, руководителей технологических отделов, представителей отдела финансов и ключевых сотрудников всех других отделов. Представители отделов маркетинга, исследований и разработок, конструкторского отдела, а также отдела, занимающегося общим управлением, разработкой, производством и реализацией отдельных продуктов. Менеджеры и акционеры.</p>
	<p>Документация системы стратегического планирования в корпорации</p>	<p>Требования к системе плановой документации. Целенаправленность. Системность и целостность. Актуальность и эффективность. Мотивация и ответственность.</p> <p>Совокупность плановой документации, формируемая по результатам стратегического планирования. Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц при выполнении данной функции.</p>

		<p>Регламент, регулирующий действия, касающиеся стратегического планирования организации. Структура регламента. Общие положения. Цели регламента. Задачи регламента. Функции регламента. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц. Цель регламента – обеспечить функционирование эффективной системы стратегического планирования и управления банком. Задачи регламента.</p> <p>Выбор стратегии организации и ее отражение в системе планов организации. Результат функционирования системы стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.</p> <p>Основные направления деятельности (стратегический план). План развития организации. Тактические планы. План операционной (производственной) деятельности организации. Его особенности, методы составления.</p> <p>Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план. Программа разработки и внедрения нового вида продукта; программа разработки и внедрения новой информационной системы; программа перестройки организационной структуры фирмы. Конкретные проекты, подкрепляющие программы. Уникальность проектов. Инвестиционные проекты. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования.</p> <p>Механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.</p>
	Стратегическое планирование регионального развития	<p>Региональное стратегическое планирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации. Решение задач стратегического управления региональным развитием на федеральном и региональном уровнях. Развитие управление субъектами Российской Федерации своими территориями путем разработки и реализации стратегий и программ социально-экономического развития.</p>



		<p>Определение миссии (стратегической цели) и направлений социально-экономического развития региона (муниципального образования) в рамках стратегического видения образа его будущего; формулирование плана действий (стратегических мероприятий), осуществляемых администрацией региона (муниципального образования) и обеспечивающих реализацию поставленных целей.</p> <p>Стратегия как трехуровневая система, включающая: миссию (стратегическую цель) развития региона (муниципального образования); стратегические направления развития региона (муниципального образования), сформулированные в виде целевых требований, удовлетворение которых обеспечивает достижение стратегической цели; стратегические действия – комплексы программных мероприятий и отдельные мероприятия, проекты всех уровней, с помощью которых должны быть решены задачи, направленные на достижение стратегической цели в рамках стратегических направлений развития региона (муниципального образования).</p>
--	--	---

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (выполнение контрольных заданий, участие в дискуссиях, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей

профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины представляется в виде таблицы:

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в дискуссии теоретических и практических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	12 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	6 баллов	36 баллов
3. Тестирование	12 баллов	12 баллов
4. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

<i>№ n/n</i>	<i>Контролируемые разделы дисциплины</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>
1.	Корпоративное прогнозирование и планирование	Устный опрос, тестовые задания.
2.	Прогнозирование развития корпорации.	Дискуссия, устный опрос
3.	Планирование на предприятии. Основные понятия.	Устный опрос, контрольные задания
4.	Основные понятия стратегического планирования.	Устный опрос, контрольные задания
5.	Процесс стратегического планирования развития корпорации	Устный опрос, контрольные задания
6.	Методология стратегического планирования в корпорации	Устный опрос, контрольные задания
7.	Анализ внешней и внутренней среды организации	Устный опрос, контрольные задания
8.	Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив	Устный опрос, контрольные задания
9.	«Дорожная карта» как инструмент стратегического прогнозирования и планирования в корпорации	Устный опрос, контрольные задания
10.	Плановая документация системы стратегического планирования в корпорации	Устный опрос, контрольные задания

11.	Стратегическое планирование регионального развития	Устный опрос, контрольные задания
-----	--	-----------------------------------

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	3	A
83-94			B
68-82	хорошо	зачтено	C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной

		<p>направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий,

а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Корпоративное прогнозирование и планирование» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет, и экзамен. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);

– правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

– полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;

– обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;

– работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

#### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

### **Практические задания по дисциплине**

1. Используя информацию о конкретной ситуации, провести расчеты, демонстрирующие взаимосвязь двух документов системы стратегического планирования по выбору преподавателя.

2. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для стратегического плана.

3. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для выполнения стратегического плана.

4. Построить «дерево» целей, отражающих составление стратегического плана.

5. Провести анализ рынка в интересах составления стратегического плана, используя полученную информацию.

6. Провести SWOT-анализ как этап составления стратегического плана, используя полученную информацию.

7. Разработать концепцию программы как документа системы стратегического планирования, используя полученную информацию

8. Определить состав функциональной модели разработки стратегического плана.

9. Сформировать предложения по координации составления стратегического плана организации.

### **Примерные темы аналитических заданий по дисциплине**

1. Анализ связи основных понятий прогнозирования и стратегического планирования с построением логической схемы.
2. Анализ связи основных документов стратегического плана с построением логической схемы.
3. Составление классификации документов системы стратегического планирования с выявлением признаков классификации и типов документов, выделенных по этим признакам.
4. Проведение сравнительного анализа методик составления бизнес-плана.
5. Анализ места стратегического планирования в системе планирования организации
6. Анализ роли бизнес-плана в стратегическом планировании.
7. Оценка возможностей использования сбалансированной системы показателей в стратегическом планировании.
8. Оценить возможности использования системы сетевого планирования в стратегическом планировании.
9. Систематизировать варианты организационного обеспечения стратегического планирования в организации.
10. Систематизировать варианты организационно-правового обеспечения стратегического планирования в организации.

### **Примеры тестов по дисциплине**

1. В классификации видов планирования по типу плановых решений стратегическому планированию противопоставляют планы:
  - а) краткосрочные
  - б) тактические
  - в) функциональных подразделений
  - г) производственные



2. Основным инструментом реализации стратегического плана является:

- а) среднесрочные планы
- б) миссия компании
- в) тактические планы
- г) операционные планы

3. Как принято называть высший уровень системы стратегического управления?

- а) системный
- б) корпоративный
- в) диверсификационный
- г) деловой

4. По временному горизонту различают планирование:

- а) корпоративное
- б) долгосрочное
- в) директивное
- г) Структурных звеньев

5. В цикле стратегического планирования реализуется последовательность:

- а) цели-контроль-миссия-анализ среды-стратегия
- б) цели -миссия-анализ среды-стратегия- контроль
- в) миссия-анализ среды-стратегия- цели-контроль
- г) анализ среды -миссия- цели- -стратегия - контроль

6. Какие виды планирования принято выделять по Р. Акоффу?

- а) реактивное
- б) систематическое
- в) проактивное
- г) скользящее

7. К числу документов, входящих в состав стратегического плана относятся:

а) стратегия

б) миссия

в) программы

г) бюджеты

8. Скользящее планирование – это:

а) детальное планирование

б) предварительное планирование

в) последовательное планирование

г) планирование, при котором планы первых периодов прорабатываются  
детально

9. К числу подходов к стратегическому планированию относятся:

а) «сверху-вниз»

б) «справа-налево»

в) «слева-направо»

г) по диагонали

10. Принцип планирования «актуальность» относится к:

а) информации на входе в систему планирования

б) информации на выходе из системы

в) промежуточной информации

г) гибкости системы планирования

## II семестр

### ЗАДАЧИ

Условные обозначения:

$T_{п}$  - товарная продукция;

$P_{п}$  - реализованная продукция;

$V_{п}$  - валовая продукция;

$Ч_{п}$  - чистая продукция;

$O_{нн}$ ,  $O_{кн}$  - остатки нереализованной продукции на начало и конец  
планового периода;

$H_n, H_k$  - остатки незавершенного производства и полуфабрикатов собственного производства на начало и конец планового периода;

$TO_n, TO_k$  - товары отгруженные, но не оплаченные на начало и конец планового периода;

$НЧ_п$  - нормативно-чистая продукция;

$Н_{чп}$  - норматив чистой продукции;

$K_3$  - коэффициент заработной платы;

$Z_{o,y}$  - заработная плата персонала по управлению и обслуживанию производства, приходящаяся на единицу изделия;

$C_t$  - себестоимость единицы изделия за вычетом прямых материальных затрат;

$R$  - рентабельность изделия;

$зп.п.п$  - суммарная заработная плата промышленно-производственного персонала;

$зп.р$  - суммарная заработная плата производственных рабочих.

### ***Планирование и прогнозирование деятельности предприятия***

#### ***Задача 1***

Предприятие выпустило основной продукции на сумму 325,6 тыс. руб. Стоимость работ промышленного характера, выполненных на сторону, составила 41,15 тыс. руб. Полуфабрикатов собственного производства изготовлено на 23,7 тыс. руб., из них 80% потреблено в своем производстве. Размер незавершенного производства увеличился на конец года на 5,0 тыс. руб. Материальные затраты составляют 40% от стоимости товарной продукции.

Определите размер реализованной, валовой и чистой продукции.

1. Решение

$$2. T_{п} = 325,6 + 41,15 + 23,7 \cdot 0,2 = 371,49 \text{ тыс. руб.}$$

$$3. B_{п} = 371,45 + 5,0 = 376,49 \text{ тыс. руб.}$$

$$4. P_{п} = T_{п} = 371,49 \text{ тыс. руб.}$$

$$5. Ч_{п} = 0,6 \cdot 371,49 = 222,9 \text{ тыс. руб.}$$

## Задача 2

Имеются следующие плановые и фактические данные по выпуску продукции предприятия за отчетный период:

Изделия	Выпуск, тыс. руб.	
	план	факт
А	81,45	80,23
Б	92,73	93,5
В	44,8	44,8
Г	-	20,32
Д	31,6	-
Е	26,85	47,34

Определите процент выполнения плана по объему продукции и по ассортименту.

Решение

- Фактическое выполнение в пределах плана (для расчета выполнения плана по ассортименту):

$$V_{\text{пр.пл.ф}} = 80,23 + 92,73 + 44,8 + 26,85 = 244,61 \text{ тыс. руб.}$$

- Выпуск продукции по плану:

$$V_{\text{пл}} = 81,45 + 92,73 + 44,8 + 31,6 + 26,85 = 277,43 \text{ тыс. руб.}$$

- Фактический выпуск продукции:

$$V_{\text{ф}} = 80,23 + 93,5 + 44,8 + 20,32 + 47,34 = 286,19 \text{ тыс. руб.}$$

- Процент выполнения плана по объему:

$$(286,19 \text{ тыс. руб.} / 277,43 \text{ тыс. руб.}) 100\% 103,2\%$$

- Процент выполнения плана по ассортименту:

$$(244,61 \text{ тыс. руб.} / 277,43 \text{ тыс. руб.}) 100\% 88,2\%$$

## Задача 3

Выполнение плана по выпуску продукции предприятием за отчетный период:

Изделия	Выпуск, тыс. руб.	
	план	факт

А	95,8	92,1
Б	84,3	86,8
В	45,7	45,7
Г	-	21,3

Определите процент выполнения плана по объему и ассортименту продукции.

Решение

Изделия	Выпуск, тыс. руб.		
	по плану	факт	фактически в пределах плана
А	95,8	92,1	92,1
Б	84,3	86,8	84,3
В	45,7	45,7	45,7
Г	-	21,3	-
Итого	225,8	245,9	222,1

1. Процент выполнения плана по объему:

$$(245,9 \text{ тыс. руб.} / 225,8 \text{ тыс. руб.}) * 100 = 108,9\%$$

2. Процент выполнения плана по ассортименту:

$$(222,1 \text{ тыс. руб.} / 225,8 \text{ тыс. руб.}) * 100 = 98,4\%.$$

#### Задача 4

Основная продукция предприятия запланирована в объеме 520 тыс. руб., услуги промышленного характера — 48 тыс. руб. Стоимость полуфабрикатов составит в планируемом периоде 50 тыс. руб., из них 50% — для собственного производства. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 38 тыс. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода – 80 тыс. руб., на конец периода - 30 тыс. руб.

Определите объем реализованной, валовой и чистой продукции предприятия, если известно, что стоимость материальных затрат составляет 55% товарной продукции.

1. Товарная продукция:

$$T_{\text{п}} = 520 \text{ тыс. руб.} + 48 \text{ тыс. руб.} + (50 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,5) = 593 \text{ тыс. руб.}$$

2. Реализованная продукция:

$$P_{\text{п}} = T_{\text{п}} + O_{\text{нн}} - O_{\text{кг}} = 593 \text{ тыс. руб.} + 80 \text{ тыс. руб.} - 30 \text{ тыс. руб.} \\ = 643 \text{ тыс. руб.}$$

3. Валовая продукция:

$$B_{\text{п}} = T_{\text{п}} - N_{\text{н}} + N_{\text{к}} = 643 \text{ тыс. руб.} + 38 \text{ тыс. руб.} = 681 \text{ тыс. руб.}$$

4. Чистая продукция:

$$Ч_{\text{п}} = T_{\text{п}} - ((T_{\text{п}} * 55\%) / 100\%) = 643 - ((643 * 55) / 100) = 289,35 \text{ тыс. руб.}$$

## Эффективность производства, инвестиций и мероприятий

### Задача 5

Определить сумму приведенных (дисконтированных) эффектов в результате осуществления инвестиционного проекта по данным таблицы.

Показатели	Шаги расчета (годы) реализации инвестиционного проекта			
	1	2	3	4
1. Объем реализованной продукции (с НДС)	-	12000	24000	3000
2. Себестоимость реализованной продукции,	-	8000	15000	18000
в том числе амортизация	-	600	1100	1300
3. Налоги и другие отчисления	-	900	1400	2700
4. Норма дисконта	-	0,10	0,10	0,10

Условные обозначения.

$R_t$  - результат, достигаемый на  $t$ -и шаге расчета;

$Z_t$  - затраты на  $t$ -и шаге расчета без учета капитальных вложений;

$\Gamma$  - горизонт расчета, равный номеру шага (месяц, квартал, год), на котором производится ликвидация объекта;

$E$  - норма дисконта (норма дохода на капитал);

$t$  - номер шага расчета  $\{t = 0, 1, 2, \dots, T\}$ ;

$K_t$  - капитальные вложения на  $t$ -и шаге расчета;

$E_{\text{вн}}$  - внутренняя норма доходности (ВНД), доли единицы;

$t_{\text{ок}}$  - срок окупаемости капитальных вложений;

$P_{\text{в}}$  - валовая прибыль;

$N$  - налоги и сборы.

## Решение

1. Объем реализованной продукции по шагам расчета без учета НДС, тыс. руб.:

$$\text{Первый шаг} = 0/1,2=0;$$

$$\text{Второй шаг} = 12000/1,2=10000;$$

$$\text{Третий шаг} = 24000/1,2=20000;$$

$$\text{Четвертый шаг} = 30000/1,2=25000.$$

2. Объем чистой прибыли по числам расчета (объем реализации без НДС минус себестоимость минус налоги), тыс. руб.;

Первый шаг - отсутствует,

$$\text{Второй шаг} - 10\ 000 - 8000 - 900 = 1100;$$

$$\text{Третий шаг} - 20\ 000 - 15\ 000 - 1400 = 3600; .$$

$$\text{Четвертый шаг} - 25\ 000 - 18\ 000 - 2700 = 4300.$$

3. Величина приведенных эффектов по шагам расчета (чистая прибыль плюс амортизация)

Первый шаг = отсутствует;

$$\text{Второй шаг} = 1100 + 900 = 2000;$$

$$\text{Третий шаг} = 3600 + 1400 = 5000;$$

$$\text{Четвертый шаг} = 4300 + 2700 = 7000.$$

4. Сумма приведенных (дисконтированных) эффектов, руб.:

$$\text{Сумма эффектов} = 0/(1 + 0,1) + 2000/(1 + 0,1)^2 + 5000/(1 + 0,1)^3 + 7000/(1 + 0,1)^4 = 10373.$$

## Задача 6

Сравниваются три варианта капиталовложений в производственные фонды с различным эшелонированием по годам.

Определить полные (дисконтированные) капиталовложения по вариантам при норме дисконта 0,2.

Варианты	Объемы, млн. руб. капиталовложений по годам				Суммарный объем капиталов- ложений
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	
1	10	10	10	10	40
2		20	15	10	45
3			30	20	50

### Решение

Сумма полных (дисконтированных) капиталовложений по вариантам, млн. руб.:

$$1. 10/(1+0,2) + 10/(1+0,2)^2 + 10/(1+0,2)^3 + 10/(1+0,2)^4 = 25,88.$$

$$2. 0/(1+0,2) + 20/(1+0,2)^2 + 15/(1+0,2)^3 + 10/(1+0,2)^4 = 27,38.$$

$$3. 0/(1+0,2) + 0/(1+0,2)^2 + 30/(1+0,2)^3 + 20/(1+0,2)^4 = 27,00.$$

### Задача 7

Ожидаемые результаты реализации инвестиционного проекта (новая технологическая линия) представлены в таблице.

Показатели	Ед. измер.	Первый год	Второй год	Третий год
1. Выпуск продукции после освоения технологической линии	шт.	10000	15000	20000
2. Оптовая цена (без НДС) единицы, продукции	руб./шт.	200	180	175
3. Себестоимость единицы продукции, в том числе амортизация	руб./шт.	150	140	135
4. Налоги и прочие отчисления от прибыли	руб./шт.	15	10	7,50
	руб.	250000	300000	350000

Определить сумму приведенных (дисконтированных) эффектов при норме дисконта, равной 0,2.

### Решение

1. Объем реализации, руб.:

$$\text{первый год} = 200 * 10\ 000 = 2\ 000\ 000,$$

$$\text{второй год} = 180 * 15\ 000 = 2\ 700\ 000,$$

$$\text{третий год} = 175 * 20\ 000 = 3\ 500\ 000.$$



2. Себестоимость реализованной продукции, руб.:

$$\text{первый год} = 150 * 10\,000 = 1\,500\,000,$$

$$\text{второй год} = 140 * 15\,000 = 2\,100\,000,$$

$$\text{третий год} = 135 * 20\,000 = 2\,700\,000.$$

3. Прибыль (валовая) от реализации, руб.:

$$\text{первый год} = 2\,000\,000 - 1\,500\,000 = 500\,000,$$

$$\text{второй год} = 2\,700\,000 - 2\,100\,000 = 600\,000,$$

$$\text{третий год} = 3\,500\,000 - 2\,700\,000 = 800\,000.$$

4. Чистая прибыль (валовая прибыль минус налоги), руб.:

$$\text{первый год} = 500\,000 - 250\,000 = 250\,000,$$

$$\text{второй год} = 600\,000 - 300\,000 = 300\,000,$$

$$\text{третий год} = 800\,000 - 350\,000 = 450\,000.$$

5. Чистый доход (чистая прибыль плюс амортизация), руб.:

$$\text{первый год} = 250\,000 + 150\,000 = 400\,000,$$

$$\text{второй год} = 300\,000 + 150\,000 = 450\,000,$$

$$\text{третий год} = 450\,000 + 150\,000 = 600\,000.$$

6. Сумма приведенных эффектов, руб.:

$$400\,000/(1+0,2) + 450\,000/(1+0,2)^2 + 600/(1+0,2)^3 = 993\,055.$$

### Задача 8

Определить срок окупаемости капитальных вложений:

- без учета дисконтирования;

- с учетом дисконтирования при норме дисконта 0,2.

Исходные данные представлены в таблице.

Показатели	первый год	второй год	третий год	четвертый*
Объем капиталовложений	5000	1000	-	-
Объем реализации продукции (без НДС)	4000	8000	10 000	10 000
Себестоимость реализованной продукции,	3000	5500	6000	6000
в том числе амортизация	300	400	400	400

Налоги и прочие отчисления от прибыли	200	400	500	500
---------------------------------------	-----	-----	-----	-----

Решение

1. Общий объем капиталовложений, тыс. руб.:

а) без дисконтирования

$$5000 + 1000 = 6000;$$

б) с учетом дисконтирования

$$5000/(1+0,2) + 1000/(1+0,2)^2 = 4861$$

2. Валовая прибыль (реализация минус себестоимость), тыс. руб.:

$$\text{первый год} = 4000 - 3000 = 1000,$$

$$\text{второй год} = 8000 - 5500 = 2500,$$

$$\text{третий год} = 10\,000 - 6000 = 4000,$$

$$\text{четвертый год} = 10\,000 - 6000 = 4000.$$

3. Чистая прибыль (валовая прибыль минус налоги),

$$\text{первый год} = 1000 - 200 = 800,$$

$$\text{второй год} = 2500 - 400 = 2100,$$

$$\text{третий год} = 4000 - 500 = 3500,$$

$$\text{четвертый год} = 4000 - 500 = 3500.$$

4. Чистый доход (чистая прибыль плюс амортизация), тыс. руб.:

$$\text{первый год} = - 800 + 300 = 1100$$

$$\text{второй год} = 2100 + 400 = 2500,$$

$$\text{третий год} = 3500 + 400 = 3900$$

$$\text{четвертый год} = 3500 + 400 = 3900.$$

5. Приведенный (дисконтированный) доход, тыс. руб.:

$$\text{первый год} = 1100/(1+0,2) = 917,$$

$$\text{второй год} = 2500/(1+0,2)^2 = 1736,$$

$$\text{третий год} = 3900/(1+0,2)^3 = 2257$$

$$\text{четвертый год} = 3900/(1+0,2)^4 = 1880.$$

6. Срок окупаемости капиталовложений:

Без учета дисконтирования

первый год окупается 1100 тыс. руб.

второй год окупается  $1100 + 2500 = 3600$  тыс. руб.

за третий год необходимо окупить  $6000 - 3600 = 2400$  тыс. руб.

Эта сумма окупится за  $2400/3900 = 0,62$  года.

Итого срок окупаемости:  $2 + 0,64 = 2,64$

С учетом дисконтирования

за первый год окупается 917 тыс. руб.

за второй год окупается  $917 + 1736 = 2653$  тыс. руб.

за третий год необходимо окупить  $4861 - 2653 = 2208$ .

Эта сумма окупится за  $2208/2257 = 0,98$  года.

Итого срок окупаемости:  $2 + 0,98 = 2,98$  года.

### **Контрольные вопросы по дисциплине (промежуточная аттестация)**

1. Понятие «стратегия». Стратегическое планирование – первооснова стратегического управления.
2. Процесс стратегического планирования.
3. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования
4. Понятие распределения ресурсов
5. Необходимость адаптации к внешней среде
6. Внутренняя координация деятельности фирмы
7. Понятие организационных стратегий
8. Сущность стратегии. Стратегический план.
9. Окружение организации как совокупность двух сред.
10. Внутренняя среда. Уровни среды.
11. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда).
12. Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды.

13. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию.

14. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая).

15. Взаимовлияние составляющих макроокружения.

16. Степень воздействия компонентов макроокружения на организацию. Система отслеживания внешней среды.

17. Среда прямого воздействия.

18. Методы наблюдения за средой прямого воздействия.

19. Среда косвенного воздействия.

20. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.

21. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды.

22. Факторы составляющих макроокружения, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макроокружения.

23. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды.

24. Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации.

25. Понятие «отрасль». Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды.

26. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.

27. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев). Пример общей оценки конкурентной среды в отрасли.

28. Схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации. Сила конкурентной борьбы внутри отрасли.

29. Модель Портера пяти сил конкуренции. Интенсивность конкуренции, давление конкурентных сил.
30. Анализ конкурентов и их возможных действий.
31. Стратегические группы конкурентов в отрасли.
32. Карты стратегических групп конкурентов. Построение карт стратегических групп конкурентов.
33. Изменения стратегических групп. Схема исследования конкурентов.
34. Анализ поставщиков. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика. Характеристики деятельности поставщика. Влияние поставщика на организацию.
35. Анализ покупателей. Характеристики покупателя и его профиль. Факторы, определяющие торговую силу покупателя. Влияние покупателя на силу конкуренции в отрасли. Ключевые факторы успеха.
36. Анализ рынка рабочей силы. Обзор основных факторов непосредственного окружения и их влияния на организацию. Пример анализа влияния среды непосредственного окружения на организацию.
37. Анализ внутренней среды организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
38. Сильные и слабые стороны организации. SWOT-анализ. Матрица SWOT-анализа. Анализ полей матрицы. Понятия о методах составления профиля среды, критических вопросов, анализа иерархий, разработки сценариев.
39. Типы стратегий бизнеса.
40. Характеристика трех основных областей выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Базисные (эталонные) стратегии.
41. Стратегии концентрированного роста.
42. Стратегии интегрированного роста.
43. Стратегии диверсифицированного роста.
44. Стратегии сокращения.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Литература

#### *Основная*

Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 260 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004198-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1005927>.

Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий : монография / под общ. ред. И.В. Христофоровой. — Москва : Научный консультант, 2015 - 248 с. - ISBN 978-5-9906383-4-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1023308>.

Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 228 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-011393-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/522386>.

Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/2517](http://www.dx.doi.org/10.12737/2517). - ISBN 978-5-16-004577-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1949123>.

#### *Дополнительная*

Корпоративный рост: модели и методы: Монография / С.С. Кузьмин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 184 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль; Менеджмент). (переплет) ISBN 978-5-16-005367-7 – Текст : электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/260939>.

Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров: Монография / И.В. Ивашковская. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 430 с. – (Научная мысль). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/929697>.

Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 425 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znaniium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/774205>.

Турун, П. П. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебное пособие (курс лекций) / П. П. Турун. - Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2021. - 207 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.ru/catalog/product/2133431>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Внедрение процедуры оценки в реализацию муниципальных программ  
// [http://www.e-gorod.ru/pract/practics\\_main/List\\_and\\_Texts/Text\\_4.htm](http://www.e-gorod.ru/pract/practics_main/List_and_Texts/Text_4.htm)

[http://www.e-gorod.ru/documents/meropr/2020\\_12\\_03\\_doklad\\_mag/2008\\_12\\_01\\_doklady\\_mag.htm](http://www.e-gorod.ru/documents/meropr/2020_12_03_doklad_mag/2008_12_01_doklady_mag.htm)

<http://www.citystrategy.leontief.ru/about/strkaz.zip>

[http://www.e-gorod.ru/documents/meropr/2020\\_12\\_03\\_doklad\\_mag/2020\\_12\\_01\\_doklady\\_mag.htm](http://www.e-gorod.ru/documents/meropr/2020_12_03_doklad_mag/2020_12_01_doklady_mag.htm)

Среднесрочное и текущее индикативное планирование // <http://www.strategy.newparadigm.ru/strategy3.htm>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Корпоративное прогнозирование и планирование» используется материально-техническая база

образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
7. SPSS Statistics
8. ОС «Альт Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант



## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

### 9.1. Планы семинарских занятий

#### I семестр

**Занятие 1. (2 час.) Тема: Роль и значение корпоративного прогнозирования и планирования.**

*Цель занятия:* дать студенту общее представление о системе прогнозирования и планирования в корпорации и обеспечить его готовность участвовать в разработке прогнозов и плановых документов, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

*Форма проведения:* развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (10 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Планирование как вид управленческой деятельности.
2. Предвидение и прогнозирование.
3. Планирование и его место в управленческом цикле. Типы планирования.
4. Эволюция подходов к планированию деятельности.
5. Основы современной парадигмы планирования.
6. Роль и значение корпоративного прогнозирования.
7. История развития корпоративное прогнозирование и планирования.
8. Современные проблемы корпоративного прогнозирования и планирования
9. Возникновение концепции управления по стратегическим хозяйственным центрам.
10. Новая парадигма управления – стратегическое планирование.

11. Формирование системного подхода, программно-целевого подхода к управлению, проектного управления как основа концепции стратегического планирования.

12. Роль стратегического планирования в управлении развитием мегаполисов и регионов.

*Контрольные вопросы:*

1. Особенности планирования как вида управленческой деятельности.
2. Предвидение и прогнозирование: роль и значение.
3. Планирование и его место в управленческом цикле.
4. Типы планирования.
5. Подходы к планированию деятельности.
5. Характеристики современной парадигмы планирования.
6. Особенности корпоративного прогнозирования.
7. Современные проблемы корпоративного прогнозирования и планирования.
8. Возникновение концепции управления по стратегическим хозяйственным центрам.
9. Стратегическое планирование как новая парадигма управления.
10. Формирование системного подхода, программно-целевого подхода к управлению, проектного управления как основа концепции стратегического планирования.
11. Роль стратегического планирования в управлении развитием мегаполисов и регионов.

## **Занятие 2. (2 час.) «Прогнозирование развития корпорации»**

*Цель занятия:* ознакомление с особенностями прогнозирования в управлении развитием корпорации, типологией прогнозов, методами прогнозирования, технологией прогнозирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа (1 час).

*Вопросы к семинару:*

1. Понятие прогноза
2. Виды прогнозов.
3. Прогноз и гипотеза.
4. Вариативность прогноза.
5. Типология прогнозов.
6. Технологические, экономические прогнозы и прогнозы объема продаж (спроса).
7. Методы прогнозирования.
8. Экстраполяционные методы.
9. Тренд; сезонные колебания; случайные изменения.
10. Методы экспертных оценок.
11. Метод Дельфи,
12. методы коллективной генерации идей, последовательного выбора, парных сравнений, балльной оценки, оценки вероятностей, ранжирования ряда.
13. Причинно-следственные методы. Регрессионные модели.
14. Метод «мозгового штурма».
15. Анализ последовательности развития технологии (составление технологических карт).
16. Методы упорядочения моделей и выбора аппроксимирующего распределения (модели).
17. Анализ влияния тенденций.
18. Сценарный подход и его роль в прогнозировании.

*Контрольные вопросы:*

1. Роль прогнозирования в управлении инновационной деятельности.
2. Понятие прогноза
3. Отличия прогноза от плана.
4. Виды прогнозов.

5. Технологические, экономические прогнозы и прогнозы объема продаж (спроса).
6. Методы прогнозирования.
7. Экстраполяционные методы.
8. Понятие тренда.
9. Методы экспертных оценок.
10. Метод Дельфи,
11. Методы коллективной генерации идей
12. Причинно-следственные методы.
13. Метод «мозгового штурма»;
14. Анализ последовательности развития технологии (составление технологических карт);
15. Методы упорядочения моделей и выбора аппроксимирующего распределения (модели);
16. Анализ влияния тенденций;
17. Системное моделирование;
18. Сценарный подход и его роль в прогнозировании.

### **Занятие 3. (2 час.) Основные понятия планирования деятельности корпорации.**

*Цель занятия:* дать студенту общее представление о системе планирования в корпорации и обеспечить его готовность участвовать в разработке плановых документов разного уровня, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час).

*Вопросы для обсуждения:*

1. Планирование как процесс принятия решений, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие корпорации.

2. Планирование как составление специальных документов-планов
3. Отражение в плане прогноза развития, промежуточных и конечных целей, задач организации и его отдельных подразделений.
4. Планирование как механизм распределения ресурсов и координации деятельности предприятия.
5. Принципы планирования: непрерывности; гибкости; эластичности; координации и интеграции, полноты и ясности, детализации, экономичности и др.
6. Методы планирования: балансовые, нормативные и математико-статистические.
7. Ограничения применения методов планирования.

*Контрольные вопросы:*

1. Планирование как процесс как принятия решений.
2. Планирование как составление планов.
3. Отражение в плане прогноза развития.
4. Отражение в плане промежуточных и конечных целей
5. Отражение в плане задач организации и его отдельных подразделений.
6. Планирование как механизм распределения ресурсов.
7. Принципы планирования и их использование.
8. Методы планирования.
9. Ограничения применения методов планирования.

**Занятие 4. Основы стратегического планирования в корпорации.**

*Цель занятия:* подготовить студента к участию в разработке документов системы стратегического планирования корпорации, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывая аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, анализируя взаимосвязи между функциональными



стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Структурные элементы стратегического планирования как научного направления.
2. Принципы, цели и задачи стратегического планирования.
3. Этапы стратегического планирования.
4. Система показателей и методы стратегического планирования.
5. Совокупность методов и моделей стратегического планирования.
6. Методы, применяемые при определении миссии и целей организации.
7. Методы, применяемые при проведении выбора стратегии.
8. Методы, применяемые при проведении разработке базовой стратегии.
9. Методы, применяемые при реализации стратегии

*Контрольные вопросы:*

1. Объект стратегического планирования.
2. Индикативный характер стратегического планирования.
3. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.
4. Принципы стратегического планирования.
5. Этапы стратегического планирования.
6. Стратегическое планирование как составной элемент процесса управления. Цели, задачи стратегического планирования.
7. Этапы стратегического планирования.
8. Система показателей и методы стратегического планирования.
9. Стратегическое планирование на макро- и микроуровне в РФ.

## **Занятие 5. (4 час.) «Процесс стратегического планирования развития корпорации»**

*Цель занятия:* ознакомить обучающихся со стратегическим планированием деятельности корпорации как процессом, включающим определенное количество этапов, подчиняющимся известным принципам и стратегической логике и охватывающим все уровни стратегического управления корпорацией.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Этапы процесса стратегического планирования в корпорации.
2. Формирование стратегической логики.
3. Формирование концепции развития корпорации.
4. Стратегические намерения ключевых участников,
5. Стратегические инициативы
6. Стратегическая логика как описание концепции развития корпорации.
7. Разработка корпоративной стратегии.
8. Стратегическое планирование на уровне СХЦ.
9. Стратегический контроль.
10. Разработка корпоративной стратегии на основе концепции развития.
11. Определение миссии и стратегического видения будущего корпорации
12. Принятие решений относительно характера стратегий отдельных СХЦ.
13. Стратегический и конкурентный анализ.
14. Разделы корпоративной стратегии.
15. Разработка стратегических планов на уровне СХЦ на базе утвержденной корпоративной стратегии.
16. Составление отчета о реализации стратегического плана

*Вопросы для обсуждения:*

1. Последовательность этапов процесса стратегического планирования в корпорации.
2. Определение принципов, определяющих процесс разработки, содержание и формы реализации корпоративной стратегии развития.
3. Формирование стратегической логики.
4. Концепция развития корпорации.
5. Ключевые разделы концепции развития корпорации
6. Стратегические инициативы
7. Определение уровня централизации/децентрализации процесса стратегического планирования.
8. Особенности организации работ по стратегическому планированию.
9. Принятие решений относительно состава портфеля стратегических хозяйственных сфер.

## **II СЕМЕСТР**

### **Занятие 6. (2 час.)**

#### **«Методология стратегического планирования в корпорации»**

Цель занятия: обеспечить готовность студента использовать совокупность методических средств, необходимых для решения задач стратегического планирования деятельности корпорации и участвовать в разработке стратегических планов, проводить анализ внешней и внутренней среды, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения*

1. Приоритеты стратегического планирования.
2. Горизонты стратегического планирования.
3. Объект стратегического планирования.

4. Индикативный характер стратегического планирования.
5. Система показателей и методы стратегического планирования.
6. Этапы процесса стратегического планирования и особенности их выполнения.
7. Определение миссии и целей организации.
8. Требования к миссии и процессу ее формирования.
9. Требования к целям и построение дерева цели.
10. Анализ внутренней и внешней среды.
11. Стратегический анализ как основной элемент стратегического планирования.
12. Выбор стратегии
13. Портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kinsey и др.).
14. Реализация стратегии и оценка достижения поставленных целей.
15. Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии.
16. Изменения, проводимые в процессе выполнения стратегий.
17. Методы определения миссии и целей организации.
18. Методы проведения выбора стратегии и базовых сценариев.
19. Методы разработки базовой стратегии.
20. Методы реализации стратегии.

*Контрольные вопросы:*

1. Установление приоритетов в стратегическом планировании.
2. Установление горизонтов стратегического планирования.
3. Объект стратегического планирования.
4. Система показателей стратегического планирования.
5. Этапы процесса стратегического планирования и особенности их выполнения в корпорации.
6. Определение миссии и целей корпорации.
7. Требования к миссии корпорации и процессу ее формирования.
8. Требования к целям корпорации и построение дерева цели.
9. Анализ внутренней и внешней среды корпорации.

10. Особенности стратегического анализа деятельности корпорации.
11. Выбор стратегии корпорации
12. Портфельный анализ деятельности корпорации.
13. Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии.

### **Занятие 7. (2 час.)**

#### **«Анализ внешней и внутренней среды корпорации»**

*Цель занятия:* обеспечить готовность обучающегося решать задачи, связанные с анализом внешней и внутренней среды корпорации, участвовать в анализе разработке стратегии корпорации, используя инструменты стратегического планирования и стратегического управления корпорации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Стабильность внешней среды и ее роль в стратегическом управлении.
2. Способы измерения и анализа нестабильности внешней среды.
3. Сравнительный анализ методов, применяемых при проведении анализа среды.
4. Макросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.
5. Микросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.
6. Показатели нестабильности внешней среды.
7. Особенности управления по слабым сигналам.
8. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
9. Ключевые внутренних факторов организации.
10. Особенности основных аспектов анализа внутренней среды организации.
11. Использование бенчмаркинга при проведении анализа внутренней среды.

12. Определение стратегически значимых видов деятельности.

13. Адаптации организационной структуры для успешной реализации стратегического плана.

*Контрольные вопросы:*

1. Анализ макроокружения.
2. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.
3. Анализ среды непосредственного окружения.
4. Анализ движущих сил в отрасли.
5. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.
6. Анализ отраслевой конкурентной среды
7. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
8. Совместное рассмотрение результатов анализа потенциала организации и анализа конкурентов.
9. Построение профиля конкурентных преимуществ.
10. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации.
11. Определение стратегически значимых видов деятельности.
12. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии.

**Занятие 8. (4 час.)**

**«Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив».**

*Цель занятия:* сформировать у студентов навыки анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества.
2. Базисные (эталонные) стратегии бизнеса.
3. Стратегии концентрированного роста корпорации
4. Стратегии интегрированного роста в корпорации.
5. Стратегии диверсифицированного роста корпорации
6. Стратегии сокращения корпорации.
7. Базовые стратегии по матрице М. Портера и их использование в корпорации.
8. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.
9. Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, обеспечивающих достижение стратегических целей в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений по ресурсам.
10. Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний.

*Контрольные вопросы:*

1. Типы конкурентных преимуществ.
2. Базисные (эталонные) стратегии.
2. Матрица М.Портера и ее назначение.
3. Стратегии роста, сокращения и сохранения.
4. Понятие стратегической альтернативы
5. Оценка альтернатив развития компаний.

**Занятие 9. (2 час.)****«Дорожная карта как инструмент стратегического прогнозирования и планирования в корпорации»**

*Цель занятия:* сформировать у студентов навыки работы с дорожной картой как современным инструментом стратегического прогнозирования и планирования в корпорации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятия форсайта и дорожной карты.

2. Построение дорожной карты как способ принятия стратегических решений.
3. Преимущества корпоративных дорожных карт.
4. Типология дорожных карт.
5. Корпоративные дорожные карты.
6. Участие в создании дорожной карты команды экспертов.
7. Участие в создании дорожной карты высшего руководства корпорации.
8. Участие в создании дорожной карты стейкхолдеров.
9. Участие в создании дорожной карты представителей отдела исследований и разработок, руководителей технологических отделов, представителей отдела финансов и ключевых сотрудников.
10. Участие в создании дорожной карты представителей отделов маркетинга, исследований и разработок, конструкторского отдела, а также отдела, занимающегося общим управлением, разработкой, производством и реализацией отдельных продуктов.
11. Участие в создании дорожной карты менеджеров и акционеров.
12. Технология создания дорожных карт.
13. Технология использования дорожных карт.
14. Участие в создании дорожной карты представителей отделов маркетинга, исследований и разработок, конструкторского отдела, а также отдела, занимающегося общим управлением, разработкой, производством и реализацией отдельных продуктов.
15. Технологический форсайт и построение технологической дорожной карты.

*Контрольные вопросы:*

1. Технологический форсайт и построение дорожной карты.
2. Построение и использование дорожной карты.
3. Преимущества корпоративных дорожных карт.



4. Типология дорожных карт.
5. Корпоративные дорожные карты.
6. Участники разработки и использования дорожных карт.
7. Участие в создании дорожной карты высшего руководства корпорации.
8. Технология создания дорожных карт.
9. Технология использования дорожных карт.

### **Занятие 10. (2 час.)**

#### **«Документация системы стратегического планирования в корпорации»**

*Цель занятия:* познакомить обучающихся с составом документации системы стратегического планирования в корпорации, требованиями, которые к ней предъявляются, организацией ее формирования и использования.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Требования к системе плановой документации корпорации.
2. Состав плановой документации, формируемой в системе стратегического планирования корпорации.
3. Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц.
4. Структура регламента, регулирующего стратегическое планирование корпорации.
5. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц.
6. Выбор стратегии и ее отражение в системе планов организации.
7. Основные направления деятельности (стратегический план).
8. План развития организации.
9. Тактические планы.

10. План операционной (производственной) деятельности организации. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.

11. Механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

*Контрольные вопросы:*

1. Состав требований к системе плановой документации.
2. Состав плановой документации системы стратегического планирования.
3. Организация работ по стратегическому планированию.
4. Регламентация обязанностей должностных лиц в системе стратегического планирования.
5. Структура регламента, регулирующего процесс стратегического планирования корпорации организации.
6. Задачи регламента.
7. Основные направления деятельности.
8. План развития организации.
9. Тактические планы.
10. План операционной деятельности организации.
11. Программы и проекты, подкрепляющие стратегический план.
12. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования.
13. Механизм адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

### **Занятие 10. (2 час.)**

#### **«Стратегическое планирование регионального развития»**

*Цель занятия:* познакомить обучающихся с особенностями стратегического планирования регионального развития, разработки

стратегии территориального развития, используя инструментарий стратегического управления, анализа развития территорий.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности регионального стратегического планирования в Российской Федерации.
2. Решение задач стратегического планирования регионального развития на федеральном и региональном уровнях.
3. Определение миссии и направлений социально-экономического развития региона.
4. Региональная стратегия как многоуровневая система.

*Контрольные вопросы:*

1. Региональная система стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов.
2. Содержание стратегического плана региона.
3. Алгоритмы стратегического планирования региона.
4. Портфельные стратегии управления экономикой.
5. Виды стратегий развития экономики региона.
6. Базовые стратегии развития региона.
7. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.
8. Инвестиционные проекты.
9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.
10. Целевые программы в системе стратегического планирования.

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы по дисциплине не предусмотрены.

## **9.3. Иные материалы**

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом современного опыта в области стратегического управления.

Задачи дисциплины:

– ознакомить магистрантов с концепцией и основными понятиями прогнозирования и планирование в корпорации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением корпорацией;

– рассмотреть основные аспекты прогнозирования и планирования и дать представление об интегрированном подходе к решению задач в этой области, с учетом современной практики;

– дать представление о характере и особенностях прогнозирования и планирования в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по решению задач стратегического планирования в корпорации;

– ознакомить магистрантов с внедрением новых принципов, форм, и методов стратегического планирования.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

– теории жизненных циклов;

– технологии трендвотчинга;

– виды прогнозов и планов;

– методы количественного анализа, применяемых в корпоративном прогнозировании и планировании.

*Должен уметь:*

- анализировать изменения в корпоративном законодательстве Российской Федерации, практике корпоративного управления российских и зарубежных хозяйственных обществ;

- выявлять ожидания акционеров (участников) хозяйственного общества и оценивать соответствие сложившейся в обществе системы корпоративного управления этим ожиданиям;

- определять направления дальнейшего совершенствования системы корпоративного управления хозяйственного общества;

- формировать требования, предъявляемые к инвестиционным проектам;

- планировать проектную деятельность;

- оптимизировать ресурсы в проектах в соответствии с приоритетами решаемых задач

*Должен владеть:*

- средствами и инструментами мониторинга изменений;

- методами разработки прогнозов и планов;

- технологиями организации проектной деятельности и управления ресурсами.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

- активные (выполнение контрольных заданий, участие в дискуссиях, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных

исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.