

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**

Субпроект «Создание центра повышения квалификации преподавателей по экономике»

Государственный Университет – Высшая Школа Экономики

Программа дисциплины

«Внутрифирменное планирование»

**Москва
2004**

Программа курса «Внутрифирменное планирование» составлена в соответствии с требованиями (федеральный компонент) к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки дипломированного специалиста (бакалавра, магистра) по циклу «Общие гуманитарные и социально-экономические дисциплины» государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования второго поколения, а также требованиями, предъявляемыми НПФК к новым и модернизированным программам учебных курсов, разработанным в рамках программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах» Инновационного проекта развития образования.

Программа подготовлена при содействии НПФК – Национального Фонда подготовки кадров в рамках субпроекта «Создание центра повышения квалификации преподавателей по экономике» Инновационного проекта развития образования.

Автор программы – **Маркова Вера Дмитриевна**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН, Новосибирский государственный университет.

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1. Цель курса

Планирование является важнейшей функцией управления, связанной с предвидением целей фирмы, результатов ее деятельности, путей и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. В связи с этим курс по внутрифирменному планированию входит в число основных при подготовке современных экономистов и менеджеров. Однако литература по проблематике внутрифирменного планирования на русском языке при всем ее разнообразии посвящена, за редким исключением, отдельным аспектам внутрифирменного планирования: чаще всего рассматриваются проблемы бизнес-планирования, стратегического планирования и бюджетирования. Поэтому существует потребность в систематизации материала, осмыслении содержания курса в соответствии с зарубежной и отечественной практикой с акцентом на аналитические аспекты планирования.

Программа курса «Внутрифирменное планирование», с одной стороны, должна быть унифицирована, с другой – адаптирована к условиям преподавания в различных вузах страны с учетом концепции российского высшего образования. Такое видение не отрицает возможности творческого подхода к формированию программы каждым преподавателем, однако предполагает необходимость обобщения современной теории и практики внутрифирменного планирования с учетом особенностей функционирования российских компаний.

Основная **цель курса** – повышение качества преподавания дисциплины «Внутрифирменное планирование» в российских вузах на основе приведения концепции курса к единой модели, сфокусированной на формировании у студентов системного видения, а также методологического аппарата анализа и планирования деятельности компании. Выполнение этой цели означает создание основы для развития навыков внутрифирменного планирования в современной рыночной среде, не зависимо от отраслевой принадлежности компаний, уровней и типов внутрифирменных планов.

2. Задачи курса

В соответствии с поставленной целью курс ориентирован на решение следующих учебных задач:

- познакомить преподавателей экономических дисциплин российских вузов с различными подходами к преподаванию курса по внутрифирменному планированию;
- показать суть экономических и организационно-социальных изменений, которые происходят в отечественных компаниях при смещении акцентов с производственного на маркетинговые принципы планирования и управления;
- сформировать модель преподавания студентам экономических вузов внутрифирменного планирования, базирующуюся на системном охвате всех сторон деятельности современной компании с выделением уровней и горизонта планирования;
- сфокусировать концепцию преподавания проблематики внутрифирменного планирования на методических принципах планирования, включая философию планирования, технологию и этапы планирования, а также разделение планов фирмы на повторяющиеся (standing plans) и уникальные (single-use plans);
- продемонстрировать взаимосвязь данного курса со смежными курсами подготовки экономистов;
- построить методический аппарат курса с учетом необходимости получения знаний и развития навыков принятия управленческих решений в области внутрифирменного планирования.

3. Методическая новизна курса (новые методики, авторские приемы в преподавании курса)

Методическая новизна курса заключается в сквозном, интегрированном представлении системы внутрифирменного планирования во временном, пространственном и функциональном срезах с акцентом на потребности рынка, с описанием инструментария и организационного оформления данного процесса. Такое представление отвечает основной задаче курса – формирования модели преподавания внутрифирменного планирования, базирующейся на системном охвате всех сторон деятельности компании, а также фокусирования преподавания на методических принципах планирования. Это позволит преподавателям, прослушавшим данный курс, гибко варьировать и компоновать темы при разработке и чтении собственного курса по тематике внутрифирменного планирования как для студентов, так и для слушателей различных программ в области бизнес-образования.

Методической новизной курса является форма представления материала для преподавателей – подготовлен развернутый план занятий по курсу, где по каждой теме указа-

ны основные понятия и проблемы, ключевые слова, вопросы для обсуждения в аудитории, рекомендуемые кейсы и задания как для работы в аудитории, так и для самостоятельной работы.

Важным методическим приемом преподавания, направленным на развитие навыков выполнения аналитической работы при подготовке управленческих решений в сфере внутрифирменного планирования, является анализ и обсуждение конкретных ситуаций из практики российских и зарубежных компаний.

Такое построение учебно-методического комплекса **позволяет**:

- соотнести существующий инструментарий (соответственно и учебную литературу, в которой он описывается) с задачами и функциями планирования в компании;
- структурировать проблемы внутрифирменного планирования в рыночной среде;
- типизировать основные составляющие внутрифирменного планирования, перенося проблемы их практического наполнения на уровень кейсов;
- преподавателям формировать в дальнейшем курсы для различных целевых аудиторий студентов с учетом их уровня подготовки, специализации и индивидуальных интересов.

4. Место курса в системе социогуманитарного образования студентов

Внутрифирменное планирование представляет собой обширную область прикладной аналитической деятельности экономиста, включающую в качестве основного направления анализ хозяйственной деятельности компании, оценку возможностей внешней среды, формирование прогнозных показателей с использованием экономико-математических моделей, форматов плановых заданий, опирающихся на планово-нормативную базу компании.

Результатом такой деятельности является система внутрифирменных планов, направленных на повышение эффективности функционирования компании как самостоятельного хозяйствующего субъекта в рыночной среде.

Курс «Внутрифирменное планирование» ориентирован на ознакомление с методологией планирования деятельности компании в условиях рынка. Сложившаяся на сегодняшний день в России среда бизнеса определяет необходимость подготовки специалистов, способных выявлять и анализировать сильные и слабые стороны компании с учетом тенденций развития отраслевых рынков, оценивать экономические последствия пла-

нируемых решений, способствуя тем самым оптимизации процесса принятия управленческих решений.

В курсе обобщаются современные технологии планирования, начиная от стратегического планирования и до календарного планирования работ, логистических потоков и финансовых показателей; формируется представление об уровнях внутрифирменного планирования – компания, бизнес-единицы, функциональные подразделения; систематизируются подходы к организации процесса планирования в российских и зарубежных компаниях.

5. Требования к уровню освоения содержания курса

Курс предназначен для преподавателей вузов, преподающих курсы по экономике фирмы и смежным дисциплинам, а также для тех, кто занимается подготовкой самостоятельных курсов по данной проблематике.

Для успешного усвоения материала курса слушатели должны обладать знаниями по следующим дисциплинам:

- экономика фирмы;
- основы менеджмента;
- математические методы в экономике (исследование операций).

Преподаватели, прослушавшие курс внутрифирменного планирования, должны:

- иметь возможность построения самостоятельного курса внутрифирменного планирования с учетом специализации и возможностей целевой аудитории;
- овладеть методикой преподавания курса: ориентироваться в существующих методических и научных материалах, которые могут быть использованы для преподавания курса;
- приобрести навыки подготовки типовых заданий для студентов.

II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

1. Новизна курса (научная, содержательная)

Структура и содержание курса отражают методики внутрифирменного планирования в условиях рынка. Новизна курса заключается в его нацеленности на формирование

у слушателей знаний и навыков, прежде всего, концептуального, методического плана. Суть курса «Внутрифирменное планирование» – развернутое системное представление методологии планирования деятельности компании в рыночных условиях с описанием инструментария решения соответствующих проблем. Новизна данного курса определяется также его ориентацией на реалии российской экономики, которые во многом определяют специфику задач в области внутрифирменного планирования.

2. Основные разделы курса

Данный курс состоит из четырех взаимосвязанных компонент (разделов):

Часть I. Методическая часть.

Часть II. Временной горизонт планирования.

Часть III. Функциональное планирование.

Часть IV. Организационное обеспечение планирования.

В каждом из разделов обсуждается структура и логика раздела, методика преподавания тем курса, входящих в данный раздел, возможные вопросы для обсуждения в аудитории и задания для самостоятельной работы. Описание соответствующих методик, материалы для лекций, слайды, кейсы и проверочные задания входят в состав учебно-методического комплекса по курсу «Внутрифирменное планирование».

Первый раздел, как следует из его названия, выполняет методическую функцию. Он знакомит слушателей с эволюцией систем внутрифирменного планирования, акцентируя внимание на сравнении планирования в рыночных условиях и в административной системе управления, а также проблеме соотношения плана и рынка. В данном разделе вводятся основные понятия, связанные с внутрифирменным планированием. При этом значительное внимание уделяется двум ключевым проблемам: классификации планов с выделением повторяющихся и уникальных планов (в дальнейшем это используется для определения места бизнес-планов в системе внутрифирменного планирования) и методическим подходам к планированию, выбор которых во многом определяет сложившиеся реалии внутрифирменного планирования в компании.

Кроме того, в данном разделе рассматриваются общие свойства компании как объекта планирования, принципы и послышки планирования, уровни внутрифирменного планирования, этапы процесса планирования.

Раздел «Временной горизонт планирования» представляет иерархию внутрифирменных планов, акцентируя внимание, с одной стороны, на методических проблемах согласования и координации стратегических, тактических и календарных планов компании, а с другой – выделяя проблемные моменты формирования планов, в частности акцент делается на проблеме ассортиментного планирования как слабо формализуемой задачи согласования финансовых и маркетинговых показателей деятельности компании. Рассматривается модельный аппарат, используемый при формировании производственной программы фирмы, в частности модель производственного планирования Л.В.Канторовича. Обзорно представлены основные календарно-плановые нормативы и методические подходы к организации системы оперативного (оперативно-календарного) планирования.

В разделе «Функциональное планирование» акцент делается на трех функциональных планах фирмы, имеющих приоритетное значение в рыночной среде, это план маркетинга, финансовый план и бизнес-план. Рассмотрение бизнес-плана преследует важную методическую задачу: демонстрации примера уникальных планов, формат которых российские компании пытаются перенести на повторяющиеся планы. Углубленное внимание к маркетинговому плану призвано показать его основополагающую роль в процессе внутрифирменного планирования в рыночной среде, тогда как финансовый план рассматривается с позиций интегральных показателей деятельности компании.

Раздел «Организационное обеспечение планирования» завершает курс внутрифирменного планирования, он опирается на материалы всех предыдущих разделов, позволяя осмыслить их с позиций практического использования. В данном разделе рассматриваются возможные методические подходы (модели) организации внутрифирменного планирования, а также технология и организация планирования в компаниях, с выделением функциональных структур планирования.

3. Темы и краткое содержание курса

Часть 1. Методическая часть.

Тема 1. Основные понятия и послылки внутрифирменного планирования (ВФП).

План и планирование. Причины развития внутрифирменного планирования.

Сравнительная характеристика систем внутрифирменного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Планирование в рыночных условиях и в административной системе управления.

Ключевые вопросы внутрифирменного планирования: каково текущее положение фирмы, куда она движется и как намерена достигнуть поставленные цели.

Свойства фирмы как объекта планирования и методологические посылки внутрифирменного планирования: системность, иерархичность, социально-экономический характер, взаимодействие с внешней средой. Преимущества и ограничения внутрифирменного планирования.

Тема 2. Методические вопросы планирования.

Принципы планирования: единство, непрерывность, гибкость, точность и принцип участия.

Подходы к планированию (философия планирования): реактивный, инактивный, преактивный, интерактивный подходы, их сравнительные характеристики.

Уровни внутрифирменного планирования: фирма в целом, хозяйственные подразделения (стратегические бизнес-единицы), функциональные подразделения. Характеристика планов каждого уровня. Методические проблемы, связанные с иерархичностью внутрифирменного планирования.

Классификация планов фирмы (измерители планов): уровни планирования, функции (функциональные планы), временные рамки, периодичность планирования. Регулярные планы (standing plans) и уникальные планы (single-use plans).

Процесс планирования: анализ внешней среды и возможностей фирмы, установление стратегических и тактических целей, формирование, оценка и выбор альтернативных вариантов плана, система реализации планов фирмы. Основные взаимосвязи в процессе внутрифирменного планирования.

Часть II. Временной горизонт планирования.

Тема 3. Стратегические, тактические и оперативные планы.

Горизонт внутрифирменного планирования: стратегические, тактические и оперативные планы. Сравнительная характеристика указанных планов: цели и объекты планирования, ключевые плановые показатели, сроки планирования и степень детализации

планов, увязка с ресурсами, используемые методы и модели, органы планирования. Взаимосвязь стратегических, тактических и оперативных планов фирмы.

Тема 4. Стратегическое планирование.

Основные понятия стратегического менеджмента: видение и цели, стратегический анализ и стратегические решения, стратегия и стратегическое управление. Особенности стратегических решений.

Стратегический анализ: структура и используемые методы. PEST-анализ, анализ конкурентов, потребителей, отраслевой бизнес-системы, заинтересованных групп, финансовые анализ, SWOT-матрица. Портфель компании и методы портфельного анализа.

Стратегические альтернативы, критерии их оценки и выбора.

Стратегический план фирмы, его структура, проблемы формирования и реализации. Взаимосвязь стратегического и тактического плана фирмы, целевых программ (проектов).

Тема 5. Годовое планирование.

Товарный ассортимент фирмы и его характеристики: широта, глубина, насыщенность, связанность ассортимента. Базовые стратегии развития товарного ассортимента: наращивание и насыщение ассортимента, прекращение выпуска продуктов. Основные задачи ассортиментного планирования. Цели и ограничения ассортиментного планирования.

Продуктовая программа фирмы: проблемы ее формирования, дилемма «производительность – разнообразие», подходы к оценке продуктов, производимых фирмой (ABC-анализ по внутренним и внешним (рыночным) критериям, сегментация потребителей), этапы формирования продуктовой программы фирмы как решение задачи нахождения компромисса. Количественные методы формирования производственной программы фирмы: модель Л.В.Канторовича.

Тактическое планирование: структура тактического плана фирмы, управляемые переменные в тактическом планировании и возможные стратегии планирования. Система тактического планирования на фирме с функциональной организацией.

Тема 6. Оперативное планирование (производственная логистика).

Типы производства: массовое, серийное, единичное и непрерывное производство; специфика задач оперативного (оперативно-календарного) планирования в каждом типе производства. Основные календарно-плановые нормативы.

Понятие системы оперативно-календарного планирования, виды систем оперативно-календарного планирования в зависимости от планово-учетной единицы: подетальная и позаказная системы планирования, комплектные системы оперативно-календарного планирования и их разновидности.

Диспетчирование как завершающая стадия оперативного планирования в компании.

Часть III. Функциональное планирование.

Тема 7. План маркетинга как основа внутрифирменного планирования.

Суть маркетингового подхода к планированию и управлению фирмой. План маркетинга как основа изменения механизма внутрифирменного планирования.

Структура и основные формы (составляющие) плана маркетинга. Подходы к прогнозированию объема продаж продукции фирмы как отправной точки внутрифирменных планов. Количественные и качественные методы прогнозирования. Сложности прогнозирования продаж продукции фирмы. Бюджет маркетинга, основные статьи бюджета, сложности его формирования в российских компаниях.

Этапы разработки маркетингового плана. Проблемы и ограничения маркетингового планирования.

Тема 8. Бизнес-план как инструмент инвестиционного планирования.

Предназначение бизнес-плана, его место в системе внутрифирменного планирования. Отличительные характеристики и преимущества бизнес-плана. Бизнес-план и другие форматы планов компании. Бизнес-план как пример уникальных (неповторяющихся) планов фирмы.

Структура бизнес-плана, характеристика его основных разделов. Этапы и процедуры составления бизнес-плана.

Тема 9. Финансовое планирование (бюджетирование).

Бюджетирование как технология финансового планирования в компании. Предназначение системы внутрифирменного бюджетирования. Бюджет и план компании. Виды бюджетов, их взаимосвязь и логика разработки бюджетов в компании. Составные части процесса бюджетирования. Особенности бюджетного процесса в компании, работающей в рыночных условиях.

Основные этапы, проблемы и трудности постановки бюджетирования в компании.

Часть IV. Организационное обеспечение планирования.

Тема 10. Организация внутрифирменного планирования.

Подходы к организации процесса внутрифирменного планирования: сверху – вниз (break-down), или командная модель планирования, и снизу – вверх (build-up), или последовательная (демократичная) модель планирования, их взаимодействие. Проблемы согласования и координации планов. Технология планирования. Проблемы реорганизации внутрифирменного планирования.

Органы планирования на фирме: планово-экономический отдел и отдел стратегического планирования, их функции и задачи, место в структуре управления, взаимоотношения с другими службами. Методические, организационные, планово-учетные, контрольные, аналитические и экономические функции планово-экономического отдела фирмы.

Процесс внутрифирменного планирования. Факторы, влияющие на процесс внутрифирменного планирования. Специфика информации, используемой в процессе внутрифирменного планирования.

4. Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Примерный перечень тем эссе

Эссе представляет собой краткую (не более 4000 знаков) письменную работу, которую готовят слушатели курса и в которой представлены размышления о поставленной проблеме или заданной теме, предложения о возможных подходах к решению данной проблемы. Подготовка эссе позволяет осмыслить указанную проблему, подготовить ее последующее обсуждение в аудитории со студентами.

1. В чем вы видите трудности развития внутрифирменного планирования в рыночных условиях? Предложите, что нужно сделать для их преодоления.
2. Опишите уровни планирования в компании. Раскройте содержание задач каждого уровня. Укажите, кто именно, на ваш взгляд, должен заниматься данными задачами.

3. В чем, на ваш взгляд, заключаются проблемы коммуникаций в области внутрифирменного планирования? Предложите программу развития коммуникаций в компании (этапы и мероприятия).
4. Какие конфликты интересов возможны между плановыми службами и другими функциональными службами компании? Предложите возможные подходы к их разрешению.
5. Предложите классификацию внутрифирменных планов крупной компании, раскройте суть каждого плана. Какие проблемы возникают при разработке и согласовании этих планов?
6. Предложите подходы к оценке степени развития внутрифирменного планирования в компании (спланируйте программу управленческого аудита в области планирования).
7. Всем ли российским компаниям нужны стратегические планы? Обоснуйте свой ответ.
8. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности организации стратегического планирования в российских компаниях?
9. Как, на ваш взгляд, на практике осуществить взаимосвязь стратегического и тактического планирования?
10. Опишите свое видение функций менеджера по планированию товарного ассортимента. С какими трудностями он сталкивается?
11. Какая маркетинговая информация используется в процессе стратегического планирования? Предложите формы ее представления и способы передачи менеджерам компании (способы коммуникации).
12. Почему, на ваш взгляд, российские компании не разрабатывают план маркетинга? Предложите программу перехода компании к разработке маркетингового плана (этапы и мероприятия).
13. Маркетинговый план является частью корпоративного плана компании. Опишите взаимосвязи плана маркетинга с другими планами компании: какая информация нужна на входе плана маркетинга, какие выходы маркетингового плана используются в других планах компании, какие данные согласовываются и с кем и т.д.

14. Зачем компаниям нужен бизнес-план? Опишите основные ситуации, в которых требуется составление бизнес-плана. Есть ли различия в требованиях к бизнес-плану в этих ситуациях?
15. Сравните формат бизнес-плана с другими планами компании (корпоративный план, план маркетинга, финансовый план).
16. Какие, на ваш взгляд, методы прогнозирования продаж необходимо использовать российским компаниям? Обоснуйте свой ответ, обратив внимание на субъективные и объективные сложности использования каждого метода.
17. В чем вы видите проблемы организации финансового планирования (бюджетирования) в российских компаниях? Предложите программу (этапы и мероприятия) развития бюджетирования в компании.
18. К какому уровню и типу планов относится финансовое планирование (бюджетирование)? Обоснуйте свой ответ.
19. Какие типы моделей могут быть использованы при моделировании производственной программы компании? В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности использования модельного аппарата во внутрифирменном планировании? Как можно преодолеть эти трудности?
20. Почему, на ваш взгляд, в российских компаниях отсутствуют информационные системы поддержки внутрифирменного планирования? Предложите программу создания такой системы (этапы и мероприятия).
21. Какие портфельные матрицы вы бы посоветовали использовать во внутрифирменном планировании на российском предприятии и для решения каких задач? Обоснуйте свой ответ.
22. В чем вы видите сложности реорганизации системы внутрифирменного планирования в российских компаниях?
23. Кто, по вашему мнению, несет ответственность за организацию внутрифирменного планирования в компании?

2. Примерный перечень тем к зачетному тестированию по всему курсу

1. Специфика внутрифирменного планирования в рыночных условиях.

2. Эволюция систем внутрифирменного планирования.
3. Принципы планирования.
4. Философия планирования.
5. Повторяющиеся и уникальные планы фирмы: их сравнительный анализ.
6. Горизонт планирования, сравнительная характеристика стратегических, тактических и оперативных планов.
7. Органы планирования в компании, их функции и задачи, место в структуре управления и взаимоотношения с другими службами.
8. Уровни внутрифирменного планирования. Виды планов каждого уровня.
9. Этапы внутрифирменного планирования
10. Структура стратегического анализа.
11. Внутренний анализ деятельности компании.
12. Портфель компании. Задачи портфельного анализа и проблемы его проведения.
13. Основные этапы разработки стратегического плана компании.
14. Товарный ассортимент компании: понятие, основные характеристики. Задачи ассортиментного планирования.
15. Подходы к планированию товарного ассортимента продукции фирмы.
16. Задача формирования продуктовой программы фирмы.
17. Основные типы производств и задачи оперативного планирования в каждом типе производства.
18. Система оперативно-календарного планирования: понятие, основные характеристики, виды систем.
19. План маркетинга: структура плана, основные формы плановых документов.
20. Этапы разработки плана маркетинга.
21. Прогнозирование продаж продукции компании: подходы и проблемы.
22. Бизнес-план: предназначение и структура плана.
23. Характеристики основных разделов бизнес-плана.
24. Сравнительная характеристика различных форматов планов фирмы.
25. Основные понятия и компоненты бюджетного процесса.
26. Этапы постановки внутрифирменного бюджетирования.
27. Бюджетирование в компании: проблемы и трудности внедрения.
28. Организация внутрифирменного планирования.
29. Функции и задачи планово-экономического отдела фирмы.
30. Факторы, оказывающие влияние на организацию процесса планирования.

31. Сильные и слабые стороны командной модели организации планирования (подход сверху-вниз).
32. Сильные и слабые стороны последовательной модели организации планирования (подход снизу-вверх).
33. Информационные потребности плановых служб.

III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ КУРСА ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ

Наименование темы	Всего (час.)	Аудиторные занятия (час.)	Самост. работа
1. Основные понятия и послылки внутрифирменного планирования	2	2	
2. Методические вопросы планирования	6	4	2
3. Стратегические, тактические и оперативные планы	2	2	
4. Стратегическое планирование	6	4	2
5. Годовое планирование	6	4	2
6. Оперативное планирование	2	2	
7. Маркетинг как основа внутрифирменного планирования	6	4	2
8. Бизнес-планирование	2	2	
9. Финансовое планирование (бюджетирование)	2	2	
10. Организация внутрифирменного планирования	6	4	2
Итого	40	30	10

IV. ФОРМЫ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ

Итоговый контроль – письменный экзамен, в который входят теоретические вопросы по лекционному материалу, а также вопросы, которые предусмотрены для обсуждения на практических занятиях.

Промежуточный контроль – участие в работе на семинарах, подготовка эссе.

Итоговая оценка по курсу складывается из нескольких составляющих, весовое значение которых описано в таблице (возможны два варианта контроля)

Рейтинг каждого элемента в итоговой оценке по курсу		
Работа на семинаре	Эссе	Письменный экзамен
0,2	0,3	0,5

Критерии выставления оценки:

1,0 – 0,7	5
0,69 – 0,6	4
0,59 – 0,45	3
Ниже 0,45	2

У. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

1. Рекомендуемая литература (основная)

1. *Маркова В.Д.* Внутрифирменное планирование. – Новосибирск: ЭКОР, 2004.
2. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 1999.
3. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.

2. Рекомендуемая литература (дополнительная) на русском языке по темам

Тема 1.

1. *Акофф* о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002. – гл.6.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы – М.: Финансы и статистика, 1997. – гл.1, 2.
3. *Ансоф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – п.1.2.
4. *Кондратьев Н.Д.* План и предвидение. // Вопросы экономики. – 1992. - № 3. – С.3-15.
5. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. – гл.14.

Тема 2.

1. *Акофф* о менеджменте. – СПб.: Питер, 2002. – гл.7.
2. *Внутрифирменное планирование в США.* / Под ред. В.И.Седова. – М.: Прогресс, 1972. – с.111-170.
3. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001.- гл.5. Анри Файоль и концепция администрирования.

4. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. – М.: Прогресс, 1990.

Тема 3.

1. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – Раздел 4.

Тема 4.

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – часть 2, 3, приложение.

2. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

3. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. – М.: Финпресс, 1998. – часть 1.

4. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991.

5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2001. – гл.1-4.

Тема 5.

1. *Гончаров В.В.* Опыт управления на примере фирм «Мацусита», «ИБМ», «Сименс». М.: МНИИПУ, 1998. – раздел 1.3.8 «Мацусита»: система планирования.

2. *Ильин А.И., Сеница Л.М.* Планирование на предприятии. Т.2 – Тактическое планирование. – Минск, 2000.

3. *Коротков А.В.* Статистическая характеристика многообразия продукта в маркетинге. // Маркетинг. – 2000, № (52). – С.31.

4. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. – гл.21.

4. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю. М.: Прогресс, 1991.

Тема 6.

1. *Ильин А.И., Сеница Л.М.* Планирование на предприятии. Т.2. – Минск, 2000.

2. *Мондена Я.* Тоета – система управления. – М., 1989.

3. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – Раздел 4.

Тема 7.

1. *Вествуд Дж.* Маркетинговый план. – Питер, 2001.

2. *Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О.* Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2002.

3. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.

4. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000.

5. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Маркетинговый план как информационная основа внутрифирменного планирования. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1999.

6. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю. – М., 2001.

Тема 8.

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2000.

2. *Коссов В.В.* Бизнес-план: обоснование решений. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.

3. *Сборник бизнес-планов.* – М., 1998.

Тема 9.

1. *Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.

2. *Шим Дж.К., Сигел Дж.Г.* Основы коммерческого бюджетирования. – СПб.: Пергамент, 1998.

3. *Щиборщ К.В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и сервис, 2001.

Тема 10.

1. *Гончаров В.В.* Опыт управления на примере фирм «Мацусита», «ИБМ», «Сименс». – М.: МНИИПУ, 1998.

2. *Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции.*/ Волкова К.А. и др. – М.: Экономика, 1997.

3. *Семь нот менеджмента.* – М., 1998.

4. *Ценообразование и рынок.* – М.: Прогресс, 1992.

Дополнительная литература на русском языке

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпораций. – М.: Прогресс, 1985.

2. *Амблер Т.* Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации. – М.: Финансы и статистика, 2003.

3. *Аникеев С.* Методика разработки плана маркетинга. – М., 1996.

4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.

6. *Ассэль Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: Инфра-М, 1999. – гл.2,3.

7. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити, 1997.

8. *Внутрифирменное планирование в США.* / Под общей ред. В.И.Седова. – М.: Прогресс, 1972.
9. *Внутрифирменное планирование: проблемы совершенствования.* / под ред. В.В.Титова, В.Д.Марковой. Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2000.
10. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент. – М.: Финпресс, 2000.
11. *Владимирова Л.П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001.
12. *Гончаров В.В.* В поисках совершенного управления: руководство для высшего управленческого персонала: опыт лучших фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: МНИИПУ, 1996.
13. *Гончарук В.А.* Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000.
14. *Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю.* Планирование на предприятии. – М.: Филинь, 1999.
15. *Гуияр Фр., Келли Дж.* Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.
16. *Деловое планирование: методы, организация, современная практика.* / Под ред. В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.
17. *Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж.* Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб: Питер, 2001.
18. *Диксон П.* Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998.
19. *Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Бюджетное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия / под ред. В.Марковой. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002.
20. *Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Структурные преобразования промышленного предприятия. – Новосибирск: НГУ, 2001. (перездание, М.: Дело, 2003).
21. *Загвоздкина Г.П.* Теория планирования. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999
22. *Канторович Л.В.* Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. – М.: Изд-во АН СССР, 1960.
23. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.
24. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде. – М.: Экономика, 1997.
25. *Классика маркетинга.* – СПб.: Питер, 2001.
26. *Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М.* Производственный и операционный менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1998.

27. *Ковелло Дж.А., Хейзелгрэн Б.Дж.* Бизнес-планы. Полное справочное руководство. – М.: Лаборатория базовых знаний, 1999.
28. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. – М.: Дело, 1993.
29. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2004.
30. *Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.
31. *Любанова Т., Мясоедова Л., Олейникова Ю.* Стратегическое планирование на предприятии. – М.: Приор, 2001.
32. *Маркова В.Д., Кравченко Н.А.* Бизнес-планирование. – Новосибирск: ЭКОР, 1994.
33. *Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт Е.С.* Системный подход в организации управления. – М.: Экономика, 1984.
34. *Пешков Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Экономика, 1996.
35. *Портер М.* Конкуренция. – М.: Вильямс, 2000.
36. *Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации.* Книги 1 – 3. – М.: Инфра-М.
37. *Саати Т, Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь, 1991.
38. *Самочкин В.Н.* Гибкое развитие фирмы: анализ и планирование. – М.: Дело, 2000.
39. *Стерлин А., Тулин И.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990.
40. *Стратегический менеджмент.* Тематический сборник статей. Выпуск 6. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2001.
41. *Стратегия бизнеса.* Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснин Т.Д. и др. / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
42. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000.
43. *Управление предприятием.* Тенденции и перспективы развития. Сборник статей. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», Verlag Paul Haupt, 2001.
44. *Хамел Г., Прахалад К.К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
45. *Хасси Д.* Стратегия и планирование. – СПб.: Питер, 2001.
46. *Ценообразование и рынок.* – М.: Прогресс, 1992.

Дополнительная литература на английском языке

1. *Steiner G.A.* Top Management Planning. New York, 1969.
2. J.C.Anderson, J.A.Narus. Teaching Business Marketing Management. Prentice-Hall, Inc. 07458.
3. *John C.Faulkner.* Strategic Plans: made to be broken? / Strategic marketing decision: a reader. / ed. K.Cox, V.McGinnis. Prentice-Hall, Inc. 1982.
4. *Derek F.Abell.* Metamorphosis in Market Planning. / Strategic marketing decision: a reader. / ed. K.Cox, V.McGinnis. Prentice-Hall, Inc. 1982.
5. *Richard M.S. Wilson, Colin Gilligan, David J.Pearson.* Strategic marketing management: planning, implementation and control. Butterworth Heinemann, Ltd, 1992.
6. *Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul.* Marketing management: strategies and programs. McGraw-Hill, Inc. 2001.
7. *Kathrun M.Bartol, David C. Martin.* Management. 6nd ed. McGraw-Hill, Inc. 1994.
8. *L.V.Gerstner.* Can Strategic planning pay off? /Strategic marketing decision: a reader. / ed. K.Cox, V.McGinnis. Prentice-Hall, Inc. 1982.
9. *Y.N.Chang, F.Campo-Flores.* Business Policy and Strategy. Goodyear Publishing Company, Inc. 1980.
10. *Reading in management.* / Ph. B.Du Bose, editor. Prentice-Hall, Inc. 1988.
11. *Rob Gray.* Accounting for environment. Markus wiener Publishing, Inc. 1993.
12. *S.C.Wheelwright, K.B.Klark.* Creating Project Plans to Focus Product Development. Harvard Business Review, 1992, March-April.
13. G.De Souza. Designing a Customer Retention Plan. The Journal of Business Strategy. 1992, March-April.
14. *A.P. de Geus.* Planning as Learning. Harvard Business Review, 1988.
15. *Paul Fifield.* Marketing Strategy. Butterworth Heinemann, Ltd, 1992.
16. *Managing a dinamic organization.* AMA management briefing, 1993.
17. *R.J.Thomas.* New product development: managing and forecasting for strategic success. 1993.
18. *R.G.Cooper.* Winning at new product: accelerating the process from idea to launch. 3rd ed, Perseus, 2001.
19. *Foxall Gordon R.* Corporate innovation: marketing and strategy. 1984.

20. *Louise E. Boone, David L. Kurtz.* Contemporary Marketing. Harcourt College Publishers, 2001.
21. G.R.Jones, J.M.George, C.W.Hill. Contemporary management. IRWIN, 2000.
22. *Gray Larson.* Project management. IRWIN, 2001.
23. *D.Hansen, J.M.Mowem.* Management accounting. 5th ed. S-W.C.P., 2001. Study guide, prepared by D.K.Ulmer.
24. *J.Nicholas.* Competitive Manufacturing management. Irwin, 2001.