

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

Утверждена
Директором ИБДА
(в составе ДПП)
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Моделирование и оценка стратегических
альтернатив**

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA) -
Professional MBA «Стратегические финансы»

Форма обучения - очно-заочная

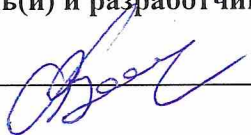
Москва, 2025 г.

Автор(ы)—составитель(и) и разработчик:

д.э.н., профессор

ИБДА РАНХиГС

(подпись)



Паламарчук В.П.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание дисциплины	7
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	9
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости.....	9
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации.....	10
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
7.1 Основная литература.	11
7.2 Дополнительная литература.....	Ошибка! Закладка не определена.
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины «Моделирование и оценка стратегических альтернатив» является формирование способности проведения комплексного анализа факторов ценности компании для выработки альтернативных стратегических решений.

Задачами дисциплины «Моделирование и оценка стратегических альтернатив» являются:

- сформировать представление о современных подходах, методах и моделях оценки и управления ценностью компании, понимать их отличие и взаимосвязь;
- сформировать способность применять алгоритмы и технологии выработки и обоснования стратегических решений;
- научить выявлять альтернативные возможности роста ценности компании, правильно их оценивать, комбинировать и выбирать;
- научить пользоваться различными источниками информации, связанными с оценкой и управлением ценностью компании, в том числе, специальной литературой и поисковыми электронными системами.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление финансовой деятельностью	Способность применять парадигму ценности компании при формировании стратегических альтернатив и выборе оптимального пути развития своей компании и владение навыками финансового и компьютерного моделирования (СК-10)	- современных подходов, методов и моделей оценки и управления ценностью компании, их отличия и взаимосвязей	- применять алгоритмы и технологии выработки и обоснования стратегических решений; - выявлять альтернативные возможности роста ценности компании, правильно их оценивать, комбинировать и выбирать; - пользоваться различными источниками информации, связанными с оценкой и управлением ценностью компании, в том числе, специальной литературой и поисковыми электронными системами.	- навыки использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач; - навыки подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценивать их эффективность; - навыки оценки и анализа факторов ценности компании; - навыки выявления и оценивания стратегических альтернатив развития

				компаний.
--	--	--	--	-----------

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		12/6	4/2
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	4/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/4	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		8	4
Промежуточная аттестация	форма	Зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		22/6	8/2

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Генеральная цель, видение и стратегические решения в	4/1						2/1	2/1			2	

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Практическое задание (ПЗ).

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	компании												
2.	Тема 2. Идентификация и анализ бизнес модели компании и ее бизнес единиц	4/1						2/1	2/1			2	
3.	Тема 3. Комплексная диагностика факторов ценности бизнеса	3/0, 5	1/0, 5	1/0, 5			2						
4.	Тема 4. Алгоритмы поиска стратегических альтернативных решений	7/2, 5	5/2, 5	1/0, 5		4/2	2						
5.	Тема 5. Финансовое моделирование и оценка стратегических альтернатив в развития	10/3	6/3	2/1		4/2	4						ПЗ
Итого:		28/8	12/6	4/2		8/4	8	4/2	4/2			4	
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		30/8	12/6	4/2		8/4	8	4/2	4/2			4	2

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Генеральная цель, видение и стратегические решения в компании	Компания и ее ценность. Предпосылки управления ценностью компании. Компания как совокупность прав требований участников предприятия. Прибыль и денежный поток. Компания как генератор денежного потока. Прирост ценности компании как цель, удовлетворяющая интересы всех «участников» предприятия. Управление компанией, ориентированное на прирост ее ценности.
Тема 2. Идентификация и анализ бизнес модели компании и ее бизнес единиц	Основные детерминанты ценности компании. Модели управления ценностью компании, основанные на денежном потоке и на основе остаточной прибыли. Модель EVA: достоинства и недостатки.
Тема 3. Комплексная диагностика факторов ценности бизнеса	Стратегические и оперативные решения, их влияние на рот ценности компании. Основные атрибуты стратегического управления ценностью. Почему прирост ценности компании - основной критерий выбора стратегии?
Тема 4. Алгоритмы поиска стратегических альтернативных решений	Сегментация бизнеса, диагностика финансового состояния, диагностика рыночных сил и конкурентных позиций компании, выявление альтернативных вариантов развития, оценка альтернативных сценариев и выбор на основе ценности. Креативные стратегии и инновация ценности.
Тема 5. Финансовое моделирование и оценка стратегических альтернатив развития	Оценка и управление ценностью в многопрофильных компаниях. Оценка деловых единиц, агрегирование ценности деловых единиц.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Моделирование и оценка стратегический альтернатив» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Компания как совокупность прав требований участников предприятия	2
2	Основные детерминанты ценности компании	2
3	Стратегические и оперативные решения, их влияние на рот ценности компании	2
4	Алгоритм диагностики и принятия решений	4
5	Оценка деловых единиц, агрегирование ценности деловых единиц	2
Итого:		12

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1 *Оценочные средства текущего контроля успеваемости*

Текущий контроль успеваемости проводится в форме выполнения практического задания.

Пример задания для оценки текущего контроля успеваемости:

1. *Что является главной финансовой целью компании?*

Ответ:

1. Рост прибыли.
2. Рост денежного потока
3. Рост ценности компании.

2. *Кто является остаточным владельцем «прав требований» к предприятию?*

Ответ:

1. Государство.
2. Работники предприятия
3. Акционеры.

3. *Какой показатель учитывает все факторы деятельности компании?*

Ответ?

1. Коэффициент Альтмана.
2. Валовый денежный поток
3. Ценность компании.

4. *При каком соотношении показателей ROIC и WACC происходит увеличение ценности компании?*

Ответ:

1. $WACC > ROIC$.
2. $ROIC > WACC$
3. $ROIC = WACC$

5. *Как надо оценивать компанию для определения возможностей реструктуризации?*

Ответ:

1. Методом ликвидационной ценности.
2. Как многопрофильную компанию.
3. Методом рыночных сопоставлений.

6. *Об увеличении ценности компании свидетельствует:*

Ответ:

1. Рост EVA за отчетный период
2. Принятие проекта с положительным NPV
3. Превышение темпов роста выручки над ростом рынка

7. *Может ли справедливая ценность компании превышать ее инвестиционную ценность?*

Ответ:

4. Не может.
5. Может, в случае NPV проекта < 0 .
6. Может, в случае роста капитализации компании на фондовом рынке.

8. *Какой денежный поток надо использовать для оценки альтернативных вариантов инвестиционной стратегии компании.*

Ответ:

1. Денежный поток для акционеров.
2. Денежный поток от активов.
3. Денежный поток от инвестиционной деятельности.

9. *Если показатель $WACC > ROIC$, то к чему приведет увеличение нормы реинвестирования прибыли, при сохранении этого неравенства.*

Ответ:

1. К росту ценности компании
2. К уменьшению ценности компании.
3. Не повлияет на ценность компании.

6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проходит в виде развернутого письменного ответа на один из вопросов

1. Как осуществляется выявление и оценка альтернатив развития компании на основе ценности?
2. Особенности оценки и управления ценностью в многопрофильных компаниях.
3. Преимущества и недостатки «внешнего» роста компании.
4. Как влияют на рост ценности компании стратегические и оперативные решения?
5. Основные задачи диагностики ценности компании.
6. Какие финансовые драйверы ценности являются ключевыми?
7. Какие существуют подходы к выявлению стратегических альтернатив развития компании?
8. Какой принцип инвестиционной оценки реализуется при финансовом моделировании стратегических альтернатив?
9. Какие модели применяются для оценки и финансового моделирования

стратегических альтернатив? Преимущества, недостатки и условия применения.

10. В чем сходство и в чем отличие моделей оценки на основе остаточных доходов от моделей на основе денежного потока? Преимущества и недостатки показателя EVA для целей управления ценностью компании.

Таблица 7 – Оценивание слушателя по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература.

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. - М.: Альпина бизнес букс, 2022.
2. Детмер У.Х. Теория ограничений Голдратта. - М.: «None, 2020
3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016
4. Григорьева Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. М.: Юрайт. 2024. 487 с.
5. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 386 с.

7.2 Дополнительная литература.

1. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компании: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008.
2. Паламарчук В.П. Оценка компании для обоснования стратегических решений. - М. ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного и программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами

или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).