

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

---

**Факультет Высшая школа финансов и менеджмента**

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры финансового  
менеджмента, управленческого учета и  
международных стандартов финансовой  
деятельности

Протокол от «12» сентября 2019 г № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.Б.13. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Инвестиционное проектирование и оценка бизнеса

квалификация: бакалавр

формы обучения: очная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

**Автор(ы)—составитель(и):**

Лобанова Е.Н., д.э.н., профессор; Минасян В.Б., к-ф-м. н., профессор; Паламарчук В.П., д.э.н., профессор; Ибрагимов Р.Г., к.ф-м.н. доцент; Темкин В.С., к.т.н., доцент; Авруцкая С.Г., к.х.н., доцент

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	23

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.13 «Основы финансового менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-1.1	<p>на уровне знаний: принципов, целей, задач и концепций общего менеджмента; классических моделей применяемых в менеджменте: методов мотивации, контроля и коммуникаций; моделей описывающих культуру организации, различия между ними и особенности основных концепций построения организационной культуры</p> <p>на уровне умений: анализа системы организации с целью выявления противоречий между ее элементами; методы корректировок между конфликтующими элементами структуры организации; использования системного и ситуационного подхода для повышения эффективности и гибкости бизнеса; понимания взаимосвязи составляющих элементов бизнес системы</p> <p>на уровне навыков: самостоятельного применения теоретических основ и принципов менеджмента</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Основы финансового менеджмента» относится к блоку Б1 «Дисциплины(модули). Базовая часть» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Инвестиционный менеджмент».

Код дисциплины Б1.Б.13. Дисциплина изучается на 3-м курсе, в 5-м семестре.

Общая трудоемкость дисциплины 144(43Е) часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 48 часов, из них 24 – на лекционные занятия, 24 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 60 часов.

Содержание дисциплины служит базой для освоения дисциплин: «Основы стратегического менеджмента» и «Финансовый менеджмент».

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), академический/ астрономический час.				Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			
			Л	ПЗ		
Очная форма обучения						
Тема 1	Введение: Фундаментальные основы финансового менеджмента	16	2	2	12	О, Т
Тема 2	Финансовая отчетность: структура, цели и задачи, предназначение	24	6	6	12	Т
Тема 3	Базовые принципы корпоративных финансов.	24	6	6	12	О, Т,
Тема 4	Инвестиционные решения и управление инвестиционным проектом	24	6	6	12	Т
Тема 5	Финансовая политика, устойчивый рост и приращение ценности	20	4	4	12	Т
Промежуточная аттестация		36			36	Экзамен
	Всего:	144	24	24	60	

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), разбор кейса (РК) и др.

## Содержание дисциплины

Раздел 1. Введение: Фундаментальные основы финансового менеджмента Этапы развития финансового менеджмента. Базовые принципы, цели и задачи финансового менеджмента. Интегрированный и корпоративный финансовый менеджмент. Транснациональный финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент малого бизнеса и неприбыльных организаций. Финансовый менеджмент технологических стартапов. Организационная концепция финансового менеджмента. Раздел 2. Финансовая отчетность: структура, цели и задачи, предназначение Тема 1. Система финансовых документов как информационная основа принятия управленческих решений. Структура активов и пассивов бухгалтерского баланса в формате РСБУ. Структура аналитического баланса в формате МСФО, основное балансовое уравнение. Управленческий баланс в формате ISBR. Информационная основа оперативной деятельности - отчет о финансовых результатах. Структура затрат и ипостаси прибыли. Отчет о движении денежных средств: прямой и косвенный методы составления. Классификация денежных потоков по видам деятельности. Расчет операционного денежного потока. Тема 2. Финансовый анализ и интерпретации финансовых документов. Система финансовых коэффициентов как основной способ аналитической деятельности. Анализ текущей внутренней и внешней ликвидности. Факторный анализ доходности. Анализ финансовой гибкости и устойчивости. Определение общего размера финансовых документов. Трендовый анализ. Основы кредитного и биржевого анализа. Тема 3. Финансовое прогнозирование, планирование и бюджетирование. Оценка финансовой перспективы на базе составления прогнозных финансовых документов. Принципы формирования финансовой структуры. Схема составления мастер-бюджета. Структура и последовательность формирования финансового бюджета. Плановая деятельность в формате компьютерного моделирования. Тема 4. Управление оборотными активами и рабочим капиталом. Структура оборотных активов. Стоимость дебиторской задолженности. Принципы торгового финансирования. Классификация запасов и Закон Парето. Оптимизация запасов и системы текущего мониторинга структуры совокупных запасов. Потребность в рабочем капитале. Операционный риск и стратегическая ликвидность. Управление кредиторской задолженностью. Методы оптимизации денежных средств. Модели Орра –Миллера и Боумоля. Раздел 3. Базовые принципы корпоративных финансов Тема 5. Основы финансовой математики. Главное правило финансов - чистая приведенная ценность. Компаундирование и дисконтирование. Простые и сложные проценты. Кратность начисления процентов. Эффективная процентная ставка. Бессрочный аннуитет. Применение финансовых вычислительных программ. Тема 6. Доходность и риск. Понятие дохода и доходности (рентабельности, нормы дохода). Источники дохода. Историческая и ожидаемая доходность. Понятие риска. Мера риска. Анализ единичного риска: ожидаемая доходность, дисперсия, среднеквадратичное отклонение. Соотношение риска и доходности: коэффициент вариации. Доходность и риск портфеля активов. Расчет ковариации, коэффициента корреляции. Систематический и несистематический риск. Понятие диверсификации. 4 Взаимосвязь риска и доходности: модель оценки капитальных (финансовых) активов (CAPM). Графическое представление, использование, ограничения CAPM. Рыночное равновесие и эффективный фондовый рынок. Тема 7. Финансовые инструменты и рынки капитала. Основные свойства и классификация акций. Рынок долевого капитала. Основные характеристики и классификация облигаций. Облигационные займы. Рынок долговых финансовых инструментов. Доходность облигаций. Эмиссионное соглашение. Фундаментальные положения инвестиционного анализа. Производные финансовые инструменты: состав и функции. Тема 8. Структура капитала и дивидендная политика. Стоимость заемного капитала и собственного капитала. Средневзвешенная стоимость капитала. Целевая структура капитала. Финансовый, операционный, комбинированный левиредж. Сравнительный анализ собственных и заемных источников финансирования. Структура капитала и его стоимость: проблемы взаимовлияния. Теорема Модильяни-Миллера. Оптимальная структура капитала и политика дивидендов. Модель Литнера, норма и формы выплаты дивидендов. Раздел 4. Инвестиционные решения и управление инвестиционным проектом Тема 9. Инвестиционный процесс и инвестиционный

проект. Цели инвестирования, принципы принятия инвестиционных решений. Инвестиционный процесс и его связь со стратегией компании. Инвестиционный проект: понятие, виды проектов, проектный цикл. Бизнес-план инвестиционного проекта: структура и содержание. Инвестиционный меморандум, назначение и содержание. Структура и содержание разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. Основные ошибки, допускаемые при разработке бизнес-плана. Бюджет инвестиционного проекта, его элементы

Тема 10. Критерии принятия инвестиционных решений Система критериев оценки инвестиционных проектов. Выбор критерия эффективности инвестиционного проекта. Критерии оценки без учета временной ценности денег, простая норма рентабельности, простой срок окупаемости - их достоинства и недостатки, техника расчета. Критерии оценки с учетом временной ценности денег, их сравнительный анализ и круг задач, решаемых с их помощью. Чистая приведенная ценность (NPV). Внутренняя ставка доходности (IRR). Сравнительный анализ. Техника расчета и интерпретации. Проблемы сопоставления проектов с разными сроками жизни и объемами инвестирования. Противоречия между NPV и IRR. Эквивалентный денежный поток (ECF) как показатель финансовой производительности проекта. Выбор оптимального срока эксплуатации оборудования. Недостатки критерия NPV при отборе инвестиционных проектов. Показатели PI и MPI как инструменты отбора проектов и формирования инвестиционного портфеля при бюджетных ограничениях.

Тема 11. Анализ и прогнозирование денежных потоков инвестиционного проекта. Принцип «Cash Flow» в оценке инвестиционного проекта. Денежный поток и прибыль. Свободные денежные потоки проекта, определение, основные элементы и правила расчета. Расчет и прогнозирование элементов свободного денежного потока. Проблемы релевантности денежных потоков интегрированных проектов. Принцип «With-Without» и принятие решений об отнесении денежных потоков на проект. Ликвидационная и терминальная ценность проекта. Учет инфляции и риска в прогнозировании денежных потоков. Оценка обособленного проекта, денежный поток долевого инвестора (акционера), денежный поток кредитора. Налоговая экономия за счет процентных платежей (налоговый щит). проектов с разными сроками жизни и объемами инвестирования. Противоречия между NPV и IRR. Эквивалентный денежный поток 5 (ECF) как показатель финансовой производительности проекта. Выбор оптимального срока эксплуатации оборудования. Недостатки критерия NPV при отборе инвестиционных проектов. Показатели PI и MPI как инструменты отбора проектов и формирования инвестиционного портфеля при бюджетных ограничениях

Тема 12. Риски в оценке инвестиционных решений: основы риск-менеджмента. Понятие риска. Конфликт между риском и вознаграждением. Понятие «аппетит к риску» и его значение в практическом риск-менеджменте. Задачи риск-менеджмента. Классификация рисков. Представление о корпоративном риск-менеджменте. Регистр рисков. Карта рисков. Оценка рыночного риска. Мера риска ценность под риском VaR, ее оценка и сравнение с «аппетитом к риску». Управление рыночным риском. Кредитный риск. Скоринговые модели оценки кредитного риска. Оценка кредитного риска с помощью рейтингов и матрицы миграции рейтингов. Методы управления кредитным риском. CDS, CDO и опционы спрэда. Операционный риск. Методы оценки и управления. Риск ликвидности. Методы оценки и управления.

Раздел 5. Финансовая политика, устойчивый рост и приращение ценности

Тема 13. Устойчивый экономический рост и финансовые стратегии. Формула устойчивого экономического роста и ее модификации. Финансовые и операционные стратегии. Основное правило устойчивого роста и прогноз потенциала развития. Количественные характеристики финансовой политики. Тема 14. Структура делового цикла и матричное моделирование финансовых стратегий. Построение матрицы финансовых стратегий. Оценка стратегического разрыва темпов роста, количественная оценка средневзвешенной стоимости капитала, спрэда доходности и экономической добавленной ценности одного периода. Позиционирование компании по фазам циклического развития с учетом спрэда доходности и темпов роста.

Тема 15. Разработка перечня финансовых стратегий и их программного обеспечения. Правила распределения чистой прибыли, дивидендная политика и оптимизация нормы накопления. Обоснование доли заимствований по фазам делового цикла. Политика реструктуризации компании. Оптимизация структуры капитала и оценка влияния финансового левериджа на

экономический рост. Схемы и принципы корпоративного и проектного финансирования. Стратегии роста акционерного капитала. Сбалансированная политика кредитования. Кредиты и риски. Тема 16. Инструменты долгосрочного финансирования. Финансирование собственного капитала: эмиссия, категории акций; механизмы привлечения акционерного капитала. Формирование добавочного и резервного капитала; факторы, влияющие на распределение прибыли. Прямые инвестиции. Виды прямых инвестиций. Средне- и долгосрочное заемное финансирование. Банковский кредит: стоимость, процедура получения, достоинства и недостатки. Использование долговых ценных бумаг (корпоративные облигации, кредитные ноты, варранты, векселя, складские свидетельства). Альтернативные источники финансирования - лизинг, ЕСА-, LBO-финансирование, финансирование от поставщиков оборудования, проектное финансирование.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Введение в менеджмент» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос (О);
- при проведении занятий семинарского типа: тестирование (Т), контрольная работа (КР), разбор кейса (РК)

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): устный опрос по вопросам билета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Примеры для опросов (О):

##### Примеры вопросов по Теме 1:

Вопрос 1: В чем заключается вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента?

Ответ: СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, ОСНОВАННОЙ НА АНАЛИЗЕ ПРОЦЕССОВ ТРУДА РАБОЧИХ И ИХ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопрос 2: С какой процедуры должен начинаться процесс определения эффективности управления организацией?

Ответ: ВЫБОРА КРИТЕРИЯ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

##### Примеры вопросов по Теме 2:

Вопрос 1: Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

Ответ: отсутствие дифференцированного отношения к людям

Вопрос 2: Что является ключевым фактором в любой модели управления?

Ответ: люди

##### Примеры вопросов по Теме 3:

Вопрос 1 Что понимается под логикой управления в менеджменте ?



Ответ: ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ В СТРОГО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ В УСТАНОВЛЕННЫЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ

Вопрос 2: Под открытой системой в менеджменте понимается система...

Ответ: ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩАЯ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

*Примеры вопросов по Теме 4:*

Вопрос 1: Идеи теории мотивации А.Маслоу больше всего связаны с...

Ответ: ОБЩИМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ СОТРУДНИКА

Вопрос 2: Методы управления представляют собой способы...

Ответ: ВОЗДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НА ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

*Примеры вопросов по Теме 5:*

Вопрос 1: Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимной связи событий представляет собой метод

Ответ: "ДРЕВО РЕШЕНИЙ"

Вопрос 2: Горизонтальные связи в структуре управления организации являются одноуровневыми и носят характер

Ответ: СОГЛАСОВАНИЯ

*Примеры вопросов по Теме 6:*

Вопрос 1: В концепции менеджмента 2.0 под принципом повышения гибкости организации к изменяющимся внешним факторам понимают...

Ответ: ИЗМЕНЕНИЕ ФИЛОСОФИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 2: Что соответствует в матрице BCG точке на диаграмме Адизеса "Расцвет организации"?

Ответ: ДОЙНАЯ КОРОВА

Вопросы для Тестов (Т)

По Теме 1:

**Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители**

- 1) среднего уровня
- 2) низшего уровня
- 3) высшего, среднего и низшего уровня
- +4) высшего уровня

По Теме 2:

**Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?**

- 1) чем больше информация, тем лучше
- +2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

По Теме 3:

**Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?**

- 1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- 2) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- +3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- 4) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

По Теме 4:

**Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?**

- 1) всеобщая компьютеризация производства
- 2) развитие социальной сферы
- 3) профессиональный рост работников
- +4) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат

По Теме 5:

**Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- +1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

По Теме 6:

**Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?**

- 1) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- 2) иметь аналитический склад ума
- +3) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- 4) методичность в работе, прогнозирование будущего

Примеры контрольных работ (КР):

Пример кейса (РК):

**Невьянский завод**

**Под казной.** Предыстория Невьянского завода началась летом 1696 года. Сибирский приказ потребовал от верхотурского воеводы сообщить, “в которых местах камень-магнит и железная добрая руда” имеются. Повеление было исполнено быстро;

уже в мае 1697 года А.А. Виниус пишет письмо Петру Первому, что “камень-магнит” нашли у реки Тагил, а железную руду — на реке Нейве и просит его, при благоприятной оценке железных уральских руд, разрешения для поиска удобных мест для строительства заводов.

Образцы руд вначале испытывали верхотурские кузнецы, а затем столичные мастера. Кроме того, “камень-магнит” был даже отправлен в Голландию. На испытаниях уральская руда получила самую высокую оценку, и Петр I повелел начать строить заводы.

Удобное место для строительства завода - это наличие «малой» реки, не бурной и не своенравной для строительства плотины, близость доброй руды и лесов, как топлива для будущих домен, а так же недалекое присутствие судоходных рек, чтобы готовое железо можно было водой переправить. И отправились на Урал мастера, кто в телеге, а кто пешком в поисках “пригожего” места. Сошлись во мнении строить завод у пустоши возле деревни Федьковки в 20 верстах от Краснопольской слободы. Лучше места не найти: здесь “для железного заводу... плотину построить мочно и угодно”. Неподалеку находилась судоходная река Чусовая.

В 1700 году Петр I потерпел поражение в войне со Шведами. Потеряна была вся артиллерия. Нужно было в короткое время ставить русскую армию на ноги. В пушках и прочей военной амуниции была огромная нужда, и вновь мчится на Урал курьер с царским указом “построить и завести большой железный завод” и “лить пушки и гранаты и всякое ружье”, а также “на том бы заводе делать и лить железо... для продажи в разные города”. Во исполнение Царева Указа в начале 1700 года на Урале начинается строительство сразу двух железоделательных заводов: Невьянского и Каменского.

В 1699 году начались работы по “заготовлении лесу для строения железных заводов... и строении изб мастеровым”. Ответственным за строительство нового завода был назначен верхотурский воевода. Расчистку места вели крестьяне из окрестных деревень и слобод. После того, как подготовительные работы были закончены, возникла надобность в специалистах-металлургах. Мастеров, знающих горное дело, набирали на подмосковных заводах. Их вызывали в Москву и, проверив умение “лить железо связное, прутковое и дощатое”, отправляли на Урал. 14 марта 1700 года на строительство Невьянского завода приехали первые мастеровые. История сохранила нам их имена: доменные мастера Яков Фадеев и Филипп Дементьев, меховой мастер Иван.

Наряду с мастеровыми из центральной России на строительстве продолжали работать местные жители. “Ведать и надзирать” за возведением завода был назначен верхотурский служивый человек Михаил Бибилов. С 16 марта мастерам и крестьянам, занятым на стройке, стали начислять оплату. Именно март 1700 года следует считать непосредственной датой начала возведения Невьянского завода.

На первых порах не все складывалось гладко. Невьянский и Каменский заводы одновременно надо было снабжать материалами, рабочей силой, что порождало очень много неудобств. При этом, если строящийся Невьянский завод находился в ведении верхотурского воеводы, то всеми делами на Каменском заводе руководил тобольский воевода. Это соперничество не всегда шло на пользу делу. По приказу тобольских властей часть мастеров и крестьяне Тобольского уезда были отправлены на строительство Каменского завода. Так Тобольский губернатор отозвал со строительства плотины на Нейве плотинного мастера Ермилу Яковлева и направил его на реку Каменка, где строился другой казенный завод - Каменский. После этого постройка плотины на Нейве замерла, т.к. подмастерья оставшись без мастера, практически перестали работать.

В 1701 году новым руководителем строительства Невьянского завода был назначен московский мастер Семен Викулин, знавший толк в горном деле.

Ознакомившись с делами, Викулин потребовал от верхотурского воеводы в дополнение к имеющимся мастерам еще работников, а именно: плотников и каменщиков для сооружения домны и установки чана для литья пушек. Кроме этого, заявил, что на заводе отсутствуют многие необходимые припасы. Удовлетворить эти требования воевода не мог при всем желании. Верхотурье само нуждалось в опытных мастерах. Кроме трех плотников, четырех каменщиков и трех учеников, послать было некого. Вскоре Викулин потребовал еще 2000 работников. На этот раз воевода принял экстренные меры. На стройку вновь стали сгонять крестьян, а заслушивание грозили “бить... кнутом нещадно”. Работать они должны были “беспрерывно”, то есть не сменяясь до конца строительства. Казалось, что дело сдвинулось с мертвой точки. Новый плотинный мастер Петр Павлов присмотрел подходящее место для сооружения плотины и с помощниками занялся заготовкой леса. По его просьбе верхотурский воевода отправил на завод 200 человек с топорами и веревками, 500 человек с топорами и лопатами и еще 300 человек с лошадьми и телегами. Было заготовлено оборудование, созданы запасы дров и угля. В мае 1701 года присланные на завод крестьяне начали копать котлован под плотину и бить сваи на реке Нейве. Возведение плотины было важным, но трудоемким делом. После определения места для ее строительства по всей длине отрывали ров до твердого камня, глубиной ниже дна реки. По краю рва, обращенного к пруду, вбивали два или три ряда свай. На сваи уступами настилали реж (бревенчатую решетку), перекладывая места соприкосновения со сваями мохом и забивая промежутки глиной. Реж выводили и по краю, обращенному к заводу. При этом мастера оставляли отверстия для ларевого и вешнякового прорезов.

Одновременно с плотиной мастера возводили доменную печь, помещение для молотовых, угольные сараи. Вокруг строились избы для мастеровых, которые будут работать на заводе. Возводились подсобные помещения. Неожиданно осенью на стройке возник конфликт. Плотинный мастер Петр Павлов “сделался противен и непослушен”. На допросе у воеводы он сообщил, что его сдерживает “остановка и всякая поруха”, возникшая из-за того, что доменный мастер Филипп Дементьев в самое неподходящее время отозван на Каменский завод. Другой мастер, Яков Фадеев, уехал после того, как Викулин продержал его в тюрьме. В довершение всех бед в начале октября 1701 года случился пожар, после чего завод, по словам современника, остался “покинут, пуст”. Дело кончилось тем, что верхотурский воевода потребовал вернуть доменного мастера, и тот в ноябре прибыл на завод. Стройка завершалась в беспощадном темпе. В декабре доменный мастер сложил в домне горн. Спешно завершалось оборудование помещений для выковки железа, на склады была привезена первая партия железной руды.

15 декабря 1701 года мастер Яков Фадеев получил первый чугуны, а спустя три недели Семен Петров и Аверкий Тумаков выковали первое железо. Это было поистине историческое событие – Невьянский завод начал работать. Тем не менее, несмотря на хорошее качество железа, Невьянский завод, да и все казенные верхотурские заводы не выходили на нужную производительность. Из-за ненужных свар и без старания управителей заводов казна терпела убытки, и много времени терялось напрасно. А Северная война требовала все больше ружей, пушек, ядер, палашей.

**В частных руках.** В конце 1701 года Петр Первый предложил тульским кузнецам взять Невьянский завод в управление с правом выкупа через 5 лет (стоил завод 11 887 рублей 95 с половиной копеек). Требование было одно: поставлять Царю оружие по цене не более чем 2 руб.50 коп. за штуку. Предложение принял тульский кузнец Никита Демидович Антуфьев (Акюфеев), который послал собственных людей на Урал с целью выяснения качества руды и возможностей производства. Цена, которую назначил за свою продукцию Антуфьев составляла 1 руб.80 коп. за ружье. Надо сказать, что английские и немецкие мастера требовали от Петра от 16 руб. до 18

руб. за фузею (ружье). Петр Первый дал свое согласие. В начале февраля 1702 года Никита Антуфьев просит Сибирский приказ пожаловать ему Невьянские заводы.

В начале марта появился указ о передаче Невьянского завода Никите Антуфьеву. По указу к Никите Антуфьеву отходили и другие заводы на реке Нейве и реке Тагил у магнитной руды. В сентябре 1702 года появился новый указ, который предписывал строительство новых заводов, давал новые привилегии, земли, Аяцкую, Краснополюскую слободу с деревнями со всеми крестьянами.

Интересно, что первоначально в документах Никита Демидов именуется «уговорщиком»: передача завода в частные руки не означала устранения казны от руководства предприятием. На некоторые виды продукции Демидов получал заказы, которые имели характер предписаний или указаний. На первых порах Сибирский приказ участвовал в подборе кадров для завода.

Весной 1703 года прорвало плотину, ее отремонтировали, осенью ее снова прорвало. Указом от 4 апреля 1704 года Антуфьеву предоставляются дополнительные привилегии. Летом 1704 года плотину восстановили и расширили. С этого года слава Невьянского завода росла.

С самого начала Антуфьев стал собирать со всей России талантливых мастеров, не останавливаясь ни перед чем: переманивали с других заводов, принимали беглых каторжников, покупали людей, и даже выкрадывали. Обращался он за помощью и к иностранцам: с тех пор в Невьянке живут поколение за поколением Шведовы, Швецовы, Французовы. На заводах Антуфьева строго спрашивали, но и хорошо платили. Это касалось не только приказчиков, но и рабочих и поставщиков угля на завод.

Еще одним новшеством, введенным Антуфьевым, были правила нормирования выработки руды на рудниках. Приказчиком, отвечающим за работу рудника, каждому работнику ежедневно назначался «урок», т.е. норма, которую тот должен был выработать. Урок не был постоянным, а менялся в зависимости от качества (мощности) пласта руды, крепости свода, мастерства забойщика.

Это не могло не принести свои плоды. Братья Махотины, приказчики из углежогов, построили на Невьянском заводе «царь-домну». При высоте более 13 метров «царь-домна» давала 800 пудов чугуна за один рабочий цикл. Надо заметить, что лучшая английская домна давала не более 400 пудов чугуна за один рабочий цикл, а ведь английские домны считались тогда лучшими и крупнейшими в мире. А когда Григорий Махотин, приказчик Невьянского завода, придумал двухфурменное дутье (подача воздуха в доменную печь через специальный канал - фурму), подача воздуха в печь через два сопла, производительность домны стала фантастической для тех времен – 1200 пудов за один рабочий цикл.

Не обошел Никита Антуфьев своим вниманием и связь завода с европейской частью России: началось повсеместное строительство хороших дорог от рудников и угольных печей к заводу и пристаням. Пристани строились на реках, которые впадали в бассейн Чусовой, а следовательно Камы и Волги. Кроме того, для улучшения судоходства, на этих реках строились плотины со шлюзами.

Вскоре Невьянский завод стал крупнейшим металлургическим предприятием в России, производил чугуна и железа в десятки раз больше, чем все казенные заводы Каменного пояса. Невьянский металл так же отличался и высоким качеством, у Невьянского металла была своя марка, клеймо «Старый соболев», металл охотно брали не только в России, но так же и за рубежом, основным потребителем Невьянского металла была Англия.

В 1705 году Антуфьев выкупил завод на два года раньше срока.

### **Вопросы:**

1. Какие основные законы управления по Файолю нарушались в первоначальный период становления завода?
2. Кто из воевод поступал правильно и почему?
3. С чем, на ваш взгляд, связан расцвет Невьянского завода при Антуфьеве?
4. Можете ли вы указать в действиях Антуфьева методы «научного менеджмента» Тейлора? Какие?
5. Чем похожи и чем отличаются система нормирования Тейлора и назначение «уроков» Антуфьева? Какая система нормирования больше подходит к принципам административной школы Файоля?
6. Есть ли в методах управления Антуфьева элементы административной школы Файоля? Назовите, какие именно?
7. Есть ли на ваш взгляд в методах управления, которые применял Антуфьев, системный подход? Обоснуйте ваш ответ.

### Критерии оценки решения кейсов

Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса	Отлично
Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией	Хорошо
Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии	Удовлетв.
Кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию	Неудовлетв.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и	УК ОС-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и

	мировоззренческой позиции		взаимосвязей между ними.
--	---------------------------	--	--------------------------

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС -1.1 Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними.	Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации. Осуществляет декомпозицию описываемого объекта на структурные элементы. Устанавливает иерархические связи между элементами.	Собрана полная информация об объекте. Исключена недостоверная информация. Названы все структурные элементы. Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи. Выстроена иерархия элементов.

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету:

1. Объект и субъект управления.
2. Функции управления и связующие процессы.
3. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора.
4. Административная школа А.Файоля.
5. Концепция «идеальной бюрократии» М.Вебера.
6. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо.
7. Количественные подходы в менеджменте.
8. Модель «7С».
9. Модели жизненного цикла организации и менеджмент. Модель А. Адизеса.
10. Навыки менеджера и уровни управления (Р. Дафт).
11. Роли менеджера по Г. Минцбергу.
12. Подходы в менеджменте.
13. Миссия, видение, цели организации.
14. Стайкхолдеры организации.
15. PEST анализ.
16. Анализ конкуренции в отрасли на основании пяти сил М. Портера.
17. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки.
18. Норма управляемости в организации.
19. Специализация труда, преимущества и недостатки.
20. Линейно-функциональная организационная структура, преимущества и недостатки.
21. Дивизиональная организационная структура, преимущества и недостатки.
22. Матричная организационная структура, преимущества и недостатки.
23. Организационный дизайн (Г. Минцберг). Механизмы координации. Пять частей организации.
24. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.

25. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
26. Типы контроля.
27. Цикл контроля: построение и применение.
28. Этапы контроля.
29. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.
30. Виды и роли организационных коммуникаций.
31. Коммуникационные каналы, их емкость.
32. Коммуникационные сети.
33. Преграды при коммуникациях и их преодоление (Р. Дафт).
34. Этапы рационального принятия решений.
35. Методы принятия решений.
36. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.
37. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго).
38. Теория «Х» и теория «Y» (Д. МакГрегор).
39. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту.
40. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла.
41. Концепции лидерского поведения. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
42. Ситуационные теории лидерства. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.
43. Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер).
44. Уровни организационной культуры (Э. Шайн).
45. Характеристики организационной культуры (П. Харрис и Р. Моран).
46. Анализ организационной культуры на основании методики OCAI (К. Камерон и Р. Куинн).
47. Модель Г. Хофштеде.

### Контрольная работа для зачета, ВАРИАНТ 1

Выберите в каждом тестовом задании один правильный ответ. Если правильных ответов несколько, то обязательно должен быть ответ, объединяющий все правильные ответы.

1. **К какой теории относится положение о необходимости разделения труда:**
  - 1) к концепции «идеальной бюрократии» М.Вебера;
  - 2) к теории административной школы Файоля;
  - 3) к школе «научного менеджмента» Тейлора;
  - +4) к концепции «идеальной бюрократии» М.Вебера и к теории административной школы Файоля;
  - 5) нет правильного ответа.
2. **Валентность вознаграждения – это:**
  - 1) термин содержательной теории мотивации;
  - 2) денежный эквивалент вознаграждения;
  - +3) субъективное восприятие справедливости вознаграждения;
  - 4) характеристика сложности выполняемой работы;
  - 5) термин возникающий в теории справедливости Адамса.
3. **Что из нижеперечисленного является функцией менеджмента?**
  - 1) изыскание ресурсов
  - 2) стратегическое планирование



- 3) контроль реализации планов
- 4) мотивация персонала
- +5) верно 2, 3 и 4

**4. В соответствии с теорией «У», предложенной Д. МакГрегором:**

- 1) средний индивид стремится избежать ответственности;
- +2) средний индивид готов принимать на себя ответственность
- 3) средний индивид всегда ведет себя нейтрально
- 4) средний индивид является выразителем настроений большинства

коллектива

**5. Возникновение менеджмента связано с:**

- 1) механизацией ручного труда
- 2) успехами научных методов исследования
- 3) прогрессом техники
- 4) возникновением монополий
- +5) разделением труда

**6. Каков смысл стратегии организации?**

- +1) общий комплексный план развития конкурентоспособности организации
- 2) создание имиджа организации
- 3) метод привлечения акционеров
- 4) критерий эффективности деятельности организации
- 5) разработка показателей цели для операционного управления

**7. Ни недостатком, ни преимуществом матричной организационной структуры не является:**

- 1) дублирование ресурсов в дивизионах;
- 2) путаница, вызванная двойной командной цепочкой;
- +3) гибкость, адаптивность к внешней среде

**8. Использование модели жизненного цикла организации необходимо для:**

- 1) оценки стоимости компании
- +2) определения необходимых изменений в организации
- 3) научного описания организации
- 4) системной диагностики организации
- 5) детального описания организации

**9. Корпоративная культура базируется:**

- 1) на системе стратегического планирования
- 2) на расчетах прибылей и убытков
- 3) на моральных принципах сотрудников
- 4) на системе «школы человеческих отношений»
- +5) нет правильного ответа

**10. Наименее емким (из указанных в списке) коммуникативным каналом является:**

- 1) личная записка, письмо
- +2) отчеты, бюллетени, письма общей рассылки
- 3) телефон, электронные средства связи
- 4) личное общение - контакт лицом к лицу
- 5) средства массовой информации

**11. Что из нижеперечисленного диагностируется при проведении PEST анализа в разделе «Е»:**

- 1) влияние правительственных решений на бизнес;
- 2) предполагаемая доходность бизнеса;
- +3) влияние уровня инфляции;
- 4) уровень безработицы в регионе пребывания бизнеса;
- 5) мировые тенденции изменений технологий в сфере нашего бизнеса.

**12. В ситуационной теории лидерства П.Херши и К. Бланшарда особый акцент делается на:**

- 1) на подборе персонала в соответствии с уровнем рабочих заданий;
- 2) на необходимости внедрения в организации «джинсовой» культуры;
- 3) делегирование полномочий от лидера подчиненным;
- 4) беспрекословном выполнении подчиненными указаний лидера;
- +5) взаимосвязи стиля лидерства и уровня готовности подчиненных.

**13. Дивизиональная структура организации используется для:**

- 1) уменьшения числа объектов управления
- 2) упрощения системы управления
- 3) сокращения числа конфликтов в организации
- +4) усиления ориентации на требования рынка
- 5) интенсификации горизонтальных взаимодействий в организации

**14. Элементом цикла Деминга (цикла PDCA) НЕ является:**

- 1) планируй (Plan)
- 2) проверь (Check)
- +3) измени (Change)
- 4) действуй (Act)

**15. Под целями в менеджменте понимают:**

- 1) показатели доходности бизнеса;
- 2) показатели финансовой устойчивости;
- +3) управленческое обязательство решить конкретные задачи к определенному времени
- 4) бюджетные планы и показатели
- 5) показатели доходности, рыночной доли и финансовой эффективности бизнеса.

**16. Под критериями эффективности стратегического управления понимают:**

- 1) достижением требуемых бюджетом компании показателей;
- 2) рост капитализации бизнеса;
- 3) рост стоимости компании;
- +4) своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка;
- 5) нет правильного ответа.

**17. Теория «5 сил Поттера» позволяет выяснить:**

- +1) Силу конкурентной борьбы на интересующем рынке или сегменте рынка;
- 2) «Силы» и «слабости» нашего бизнеса по отношению к бизнесу конкурентов;
- 3) Возможности нашего бизнеса для расширения доли рынка;

- 4) Стратегию диверсификации бизнеса;
- 5) Слабости нашего бизнеса по сравнению с бизнесом возможных конкурентов.

**18. «Системный» подход в менеджменте заключается в том, что:**

- 1) способ понять, на каком этапе развития находится фирма;
- +2) организация рассматривается как открытая система, состоящая из взаимосвязанных элементов;
- 3) система управления организацией состоит из 7 элементов;
- 4) рассматриваются отличия в системах хозяйствования различных стран;
- 5) система управления организацией состоит из 6 элементов.

**19. Выберите наиболее верное на Ваш взгляд утверждение:**

- +1) для менеджера основа действий план, для лидера – перспектива
- 2) лидер полагается на систему, а менеджер – на людей;
- 3) для лидера основа действий план, для менеджера – перспектива
- 4) лидер работает по целям поставленным рынком, а менеджер по целям поставленным бизнесом
- 5) ни одно из высказываний не является верным

**20. Каков смысл миссии организации?**

- +1) определение смысла существования организации
- 2) упрощение стратегического планирования
- 3) основание для вознаграждения персонала
- 4) критерий эффективности деятельности организации
- 5) создание имиджа организации

**Шкала оценивания**

Критерий оценивания	Оценка
Способен собрать полную информацию об объекте. Способен исключить недостоверную информацию. Называет все структурные элементы. Между элементами устанавливает прямые и опосредованные взаимосвязи. Выстраивает иерархию элементов.	Зачтено
Отсутствует информация об объекте. Не способен исключить недостоверную информацию. Не может назвать все структурные элементы. Между элементами не установлены прямые и опосредованные взаимосвязи. Не выстраивает иерархию элементов.	Не зачтено

**4.4. Методические материалы**

Промежуточная аттестация (зачет) проходит в форме тестирования. Тест состоит из 20 вопросов закрытого типа. Количество вариантов - 2.

Студенты рассаживаются по одному человеку за стол, причем так, чтобы в ближайшем окружении не было подобного варианта. На написание теста отводится 90 минут..

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов по темам (разделам) дисциплины (модуля):

### **Тема 1. Основные понятия современного менеджмента. Закономерности формирования менеджмента. Содержание деятельности менеджера в контексте развития менеджмента как научного направления.**

Подходы к определению менеджмента. Менеджмент как вид профессиональной деятельности, область знаний и научное направление. Объект и субъект менеджмента. Функции менеджмента. Модели жизненного цикла организации и менеджмент. Модель И. Адизеса.

Содержание работы менеджера. Уровни менеджмента в организации. Навыки менеджера по Л. Кацу. Роли менеджера по Г. Минцбергу.

Основные этапы развития менеджмента как научного направления. Взгляды на деятельность менеджера в контексте эволюции управленческой мысли. Классическое направление. «Научный менеджмент» Ф.У.Тейлора. Вклад российских ученых в НОТ. Концепция «идеальной бюрократии» М.Вебера. Административная школа А.Файоля. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты, Э. Мэйо. Количественные методы в менеджменте. Основные направления развития менеджмента как научного направления в начале XXI века.

Проблемы и задачи практического менеджмента на современном этапе.

*Базовый учебник:*

*Глава 2, стр. 63-80, 84-93.*

### **Тема 2. Подходы в менеджменте.**

Подходы в менеджменте. Системный подход. Понятие системы. Типы систем. Организация как система. Модель «7С». Процессный подход. Ситуационный подход. Ситуативное обстоятельство и их воздействие на деятельность организации и менеджмент.

*Базовый учебник:*

*Глава 2, стр. 81-83.*

### **Тема 3. Планирование в организации.**

Сущность и цели планирования в организации. Миссия, видение, цели организации. Стейкхолдеры организации. Анализ внешнего окружения организации. ПЭСТ анализ. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли (М.Портер). Матрицы возможностей и угроз. Внутренняя среда организации. Понятие конкурентного преимущества. Планирование в условиях глобализации.

*Базовый учебник:*

*Глава 3, стр. 99-114, Глава 4, стр. 142-152, Глава 8, стр. 267-302.*

#### **Тема 4. Построение организационной структуры и распределение властных полномочий.**

Трансформация взглядов на построение организационных структур и распределение властных полномочий в организациях (от Адама Смита до современных воззрений). Организационный дизайн (Г. Минцберг). Механизмы координации. Пять частей организации (Операционное ядро, Стратегический апекс, Срединная линия, Техноструктура, Вспомогательный персонал). Типы организационных структур (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), их преимущества и недостатки. Специализация труда. Норма управляемости (диапазон контроля). Централизация и децентрализация властных полномочий, преимущества и недостатки. Формализация. Модели проектирования работы (построение работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы).

Базовый учебник:

Глава 10, стр.339-382.

#### **Тема 5. Трансформация подходов к трудовой мотивации.**

Роли сотрудников в деятельности организации, управление человеческими ресурсами: воззрения различных школ управления. Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум). Современные подходы к управлению персоналом организаций.

Базовый учебник:

Глава 16, стр.567-604.

#### **Тема 6. Контроль в организации.**

Объект организационного контроля. Типы контроля (предварительный, текущий, заключительный). Этапы процесса контроля. Разработка стандартов и критериев, сравнение результатов со стандартами и критериями, принятие управленческих действий. Диапазон отклонения. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену. Взаимосвязь контроля и планирования деятельности организации.

Базовый учебник:

Глава 19, стр. 679-694.

#### **Тема 7. Связующие процессы в менеджменте: коммуникации.**

Понятие «коммуникации». Коммуникации между организацией и внешней средой. Коммуникационный процесс в организации. Виды и роли организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные и неформальные коммуникации в организациях. Командные коммуникации. Коммуникационные сети. Преграды при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту). Роль информационных

технологий в организационных коммуникациях и в коммуникациях организации с элементами внешнеорганизационного окружения)

Базовый учебник:

Глава 17, стр.605-640.

### **Тема 8. Связующие процессы в менеджменте: принятие решений**

Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера. Классификационные признаки управленческих решений. Условия принятия решений: пределённость, риск, неопределённость. Подходы к принятию решений. Интуиция, ограниченная рациональность, рациональность. Этапы рационального принятия решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Индивидуальные стили принятия решения. Единоличное vs групповое принятие решений: трансформация взглядов в науке управления. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).

Базовый учебник:

Глава 9, стр.303-338.

### **Тема 9. Лидерство в организации**

Понятие власти и лидерства. Эволюция взглядов на лидерств с позиции различных школ управления. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла. Концепции лидерского поведения. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Ситуационные теории лидерства. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Современные теории лидерства. Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер). «Двигатели» лидерства Н. Тичи. Понятие о разделенном лидерстве.

Базовый учебник:

Глава 15, стр.533-567.

### **Тема 10. Организационная культура**

Понятие организационной культуры. От «корпоративного духа» А. Файоля к современному пониманию организационной культуры. Подходы к анализу организационной культуры. Три уровня организационной культуры Э.Шайна. Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану. Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн). Формирование, поддержание и изменение организационной культуры. Национальные факторы в организационной культуре. Модель Г. Хофштеде. Организационная культура в глобальных корпорациях.

Базовый учебник:

Стр. 115-132, 296-297, 394-400, 468-475

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

**6.1. Основная литература:**

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов; пер. с англ. - М.: ОлимпБизнес, 2014. <https://vavtcaseclub.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0199/199143.ov1e13kss3.pdf>
  2. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П. Корпоративный финансовый менеджмент. - М.: ЮРАЙТ, 2019. <https://www.biblio-online.ru/bcode/425325>
- 6.2. Дополнительная литература**

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Асват Дамодаран; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. [http://megaeworld.com/upload/iblock/2f0/pdf\\_bk\\_1841\\_investicionnaya\\_ocenka\\_instrumenty\\_i\\_metody\\_ocenki\\_lyubyh\\_aktivov\\_asvat\\_damodaranbook.a4.pdf](http://megaeworld.com/upload/iblock/2f0/pdf_bk_1841_investicionnaya_ocenka_instrumenty_i_metody_ocenki_lyubyh_aktivov_asvat_damodaranbook.a4.pdf)
2. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. - 5-е изд. - М.: Юрайт, 2011. <https://www.biblio-online.ru/book/investicionnyeproekty-i-realnye-opciony-na-razvivayuschihrynkah-431132>

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

3. Ермолаева, Л.Д. Основы менеджмента. [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — М. : ФЛИНТА, 2014. — 88 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/51792>
4. Попович, А.М. Основы менеджмента: практикум. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2012. — 268 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/12891>

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой 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).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSB 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 31.12.2017  
Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016  
Количество 2607  
Правообладатель Microsoft Corporation  
Дата покупки / продления 06.12.2016  
Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03  
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 31.12.2017  
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional Academic Edition License Russian  
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)  
Количество 50  
Правообладатель Adobe  
Дата покупки / продления 03.04.2017  
Контракт #15/08-17  
Продавец SoftLine  
Покупатель РАНХиГС  
Дата окончания 03.04.2018