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

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
*(наименование института (факультета))*
Кафедра финансов и правового регулирования финансового рынка
*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:05:56 +03'00'

# ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Корпоративные финансы»
*(наименование образовательной программы)*

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

## Б1.В.03 СТРАТЕРИИ И СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

*(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.08 Финансы и кредит
*(код и наименование направления подготовки)*
заочная
*(форма обучения)*

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

# 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....7

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....19

6. Методические материалы по освоению дисциплины....25

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....28

7.1. Основная литература....28

7.2. Дополнительная литература....28

7 .3. Нормативные правовые документы....28

7.4. Интернет-ресурсы....30

7.5. Иные источники....30

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....30

**Автор-составитель:**

| | |
|---|---|
| Заведующий кафедрой финансов и правового регулирования финансового рынка кандидат экономических наук, доцент<br>*(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)* | Е.Г. Кислова<br>*(Ф.И.О.)* |
| Кандидат технических наук, доцент<br>*(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)* | И.М. Седельникова<br>*(Ф.И.О.)* |
| Заведующий кафедрой финансов и правового регулирования финансового рынка кандидат экономических наук, доцент<br>*(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)* | Е.Г. Кислова<br>*(Ф.И.О.)* |

РПД Б1.В.03 Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений одобрена на заседании кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка.

Протокол от 28 февраля 2025 г. № 9.

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

**1.1.** Дисциплина Б1.В.03 Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции |
|---|---|---|---|
| ПКс-1 | Способен осуществлять разработку финансовой стратегии, бюджетов и финансовых планов коммерческих организаций. | ПКс – 1.1 | Способен осуществлять разработку финансовой стратегии коммерческой организации |

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

Таблица 2

| ОТФ/ТФ/ профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Планируемые результаты обучения |
|---|---|---|
| СПЕЦИАЛИСТ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ<br>ОТФ:<br>Деятельность по управлению брокерско-дилерской организацией, управляющей организацией, депозитарием, организатором торговли на финансовом рынке, клиринговой организацией, регистратором, акционерным инвестиционным фондом<br>ТФ:<br>Определение политики брокерско-дилерской организации (управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора, акционерного инвестиционного фонда), выбор средств ее реализации (I/02.8)<br>ТД:<br>Формирование политики брокерско-дилерской организации, управляющей организации, депозитария, организатора торговли на финансовом рынке, клиринговой организации, регистратора, акционерного инвестиционного фонда | ПКс-1.1 | На уровне знаний:<br>• Приоритетные направления развития национальной экономики, стратегия развития финансового рынка<br>• Гражданское законодательство Российской Федерации и законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность на финансовом рынке<br>• Приоритетные направления развития национальной экономики, стратегия развития финансового рынка<br><br>На уровне умений:<br>• Разрабатывать стратегические и текущие планы |

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

Дисциплина Б1.В.03 «Стратегия и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений. Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 2 (72 академических часа/54 астрономических часа).

*Дисциплины, на которых базируется данная дисциплина:*

Б1.О.02 «Финансовые рынки и институты»

Б1.О.03 «Управление рисками»

Б1.О.05 «Стратегическое и проектное управление»

Б1.О.06 «Методология научного исследования»

*Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей**:***
Б1.В.04 «Международные стандарты финансовой отчетности»,
Б1.В.05 «Операции и сделки коммерческих банков с корпоративными клиентами»
Б1.В.ДВ.01.01 «Особенности корпоративного налогообложения!

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся;

| Вид учебных занятий и самостоятельная работа | | Всего |
|---|---|---|
| *Заочная форма обучения* | | |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: | | *12* |
| лекционного типа (Л) | | *2* |
| практического (семинарского) типа (ПЗ) | | *10* |
| Самостоятельная работа обучающихся (СР) | | *56* |
| Промежуточная аттестация | Форма | *зачет* |
| | час. | *4* |
| | Общая трудоемкость (час. / з.е.) | *72/2* |

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

| № п/п | Наименование тем (разделов), | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л/ЭО, ДОТ* | ЛР/ ЭО, ДОТ* | ПЗ/ ЭО, ДОТ* | КСР | | |
| ***Заочная форма обучения*** | | | | | | | | |
| Тема 1 | Теоретические основы денежно-кредитной политики | 25 | 1,0 | | 4 | | 20 | глоссарий, тестирование |
| Тема 2 | Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ. | 21,5 | 0,5 | | 3 | | 18 | эссе, тестирование |
| Тема 3 | Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой организации | 21,5 | 0,5 | | 3 | | 18 | кейс, тестирование |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | | | **зачет** |
| **Всего (в з.е/акад.часах/астр.часах):** | | **2/72/54** | **2/1,5** | | **10/7,5** | | **56/42** | **4/3** |

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

### 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Теоретические основы денежно-кредитной политики**

Понятие денежной массы, денежных агрегатов, денежно-кредитных отношений. Отличительные особенности денежно-кредитных отношений. Отличие категорий «деньги» и «кредит». Взаимодействие денег и кредита в рыночной экономике. Субъекты денежно-кредитных отношений. Экономические и денежно-кредитные кризисы: сущность, причины и процесс развития. Вмешательство государства в экономику: кейнсианство, неокейнсианство, монетаризм. Денежно-кредитное регулирование экономики. Принципы организации системы денежно-кредитного регулирования экономики, её субъекты и объекты. Преимущества и ограничения денежно-кредитного регулирования экономики. Денежно-кредитное регулирование экономики как часть системы экономического регулирования в государстве.

**Тема 2. Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ**

Содержание, стратегические и тактические цели денежно-кредитной политики Банка России. Задачи и методы денежно-кредитной политики Банка России **в** современных условиях. Объекты и субъекты денежно-кредитной политики. Таргетирование инфляции, обеспечение ценовой стабильности и сдерживание укрепления курса национальной денежной единицы. Поддержка стабильного функционирования и развития банковского сектора, финансового рынка и платёжной системы государства. Инструменты и методы денежно-кредитной политики ЦБ РФ: процентные ставки по операциям ЦБ РФ; нормативы обязательных резервов, депонируемых в ЦБ РФ (резервные требования); операции на открытом рынке; рефинансирование кредитных организаций; валютные интервенции; установление ориентиров роста денежной массы; прямые количественные ограничения; эмиссия облигаций от своего имени. Экспансионистская и рестрикционная денежно-кредитная политика.

**Тема 3. Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой организации**

Финансовая стратегия коммерческой организации как элемент системы стратегического управления. Стратегические и оперативные цели компании, долгосрочные и краткосрочные цели, требования к целям. Связь стратегических и финансовых целей организации. Уровни разработки стратегии: корпоративный, отраслевой, функциональный (финансовая, производственная, маркетинговая, логистическая стратегии, стратегия развития персонала, стратегия качества), операционный. Специфика решений, принимаемых на каждом уровне разработки стратегии. SWOT-анализ. Процесс разработки финансовой стратегии, направления сбора и анализа информации, принятия стратегических решений на различных уровнях. Гармонизация стратегий, реализация принципа стратегического соответствия. Конкурентные стратегии по Портеру, их поддержка со стороны финансовой стратегии. Эталонные стратегии развития: стратегии концентрированного, вертикально интегрированного, диверсифицированного роста. Стратегии в отраслях, находящихся в состоянии спада: прибыльное выживание, сбор урожая, дивестиции, ликвидация. Процесс реализация финансовой стратегии, его цель, сущность и задачи. Согласование текущих финансово-экономических показателей с целевыми стратегическими, преодоление конфликта стратегического и оперативного управления, двойное бюджетирование, ресурсы организационных единиц, распределение бюджета между различными подразделениями.

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**4.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

| Тема и/или раздел | Методы текущего контроля успеваемости |
|---|---|
| Тема 1. Теоретические основы денежно-кредитной политики | Глоссарий, тестирование |
| Тема 2. Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ | Эссе, тестирование |
| Тема 3. Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой организации | Кейс, тестирование |

### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

**Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 1. Теоретические основы денежно-кредитной политики**

***Разработать глоссарий по основным терминам дисциплины***

***Примерный перечень терминов (может быть дополнен)***

Акции
Банковская система
Банкноты
Банковские операции
Безналичные расчеты
Брокер
Валюта
Вексель
Валютная интервенция
Валютные операции
Валютный курс
Вкладчик
Денежная масса
Денежное обращение
Денежно-кредитная политика
Денежный агрегат
Деньги
Депозит (вклад)
Депозит до востребования
Депозитный сертификат
Дивиденд
Дисконт
Доходность банка
Инвестиции в ценные бумаги
Инвестиционная политика банка
Инструменты денежно-кредитной политики
Инфляция
Кейнсианство
Ключевая ставка

Конкурентная стратегия по Портеру
Кредит
Кредитная политика
Кредитные деньги
Кредитный потенциал банка
Кредитоспособность
Кредитный портфель
Кредитная линия
Кредитные операции
Кредитный риск
Кросс-курс
Купон
Ликвидность
Маржа
Международные расчеты
Монетаризм
Облигации государственных займов
Облигации сберегательного займа
Облигации федерального займа
Обязательные резервы
Потребительский кредит
Принцип гармонизации стратегий
Расчетный счет
Рестрикционная денежно-кредитная политика
Стратегии диверсифицированного роста
Стратегии интегрированного роста
Стратегии концентрированного роста
Стратегии сокращения
Счет банковский
Счет корреспондентский
Уставный капитал (фонд) банка
Учетная ставка
Финансовая стратегия коммерческой организации
Центральный банк
Экспансионистская денежно-кредитная политика
SWOT-анализ

### *Тестовые вопросы и задания*

1. Способность денег быстро и с минимальными издержками обмениваться на любые другие виды активов – это…:

a. портативность;
b. компактность;
c. уникальность;
d. ликвидность.

2. Деньги составляют основу развития финансово-кредитных отношений и организации безналичных расчётов в функции…:

a. меры стоимости;
b. средства обращения;

c. средства платежа;
d. средства сбережения и накопления;
e. мировых денег.

3. В денежный агрегат М1 НЕ входят…:
a. срочные вклады;
b. монеты;
c. бумажные деньги;
d. вклады до востребования в коммерческих банках.

4. К стратегическим задачам мероприятий в сфере денежно-кредитных отношений НЕ относится:
a. повышение эффективности общественного производства;
b. обеспечение политической стабильности;
c. поддержание стабильности международных связей;
d. регулирование экономического роста.

5. Отличительные особенности кредитных отношений:
a. установление цены на товары;
b. переход права собственности от одной стороны к другой;
c. одностороннее движение денег;
d. измерение стоимости товаров;
e. получение дохода в виде ссудного процента.

6. Субъект денежно-кредитных отношений:
a. государственные ценные бумаги;
b. заёмщик;
c. кредит;
d. деньги;
e. доход на сумму кредита.

**Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 2. Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ**

***Эссе***

1. Кейнсианство versus монетаризм.
2. Анализ динамики денежных агрегатов в РФ.
3. Денежно-кредитная политика ФРС США.
4. Денежно-кредитная политика Банка Англии в период пандемии.
5. Валютные интервенции, как инструмент стабилизации валютного курса.
6. Анализ достаточности золотовалютных резервов Банка России.
7. Эффективность денежно-кредитной политики ЦБ РФ.
8. Санация коммерческих банков ЦБ РФ.
9. Влияние процентной ставки на состояние экономики.
10. Влияние валютных интервенций ЦБ на валютный курс.
11. Влияние ЦБ РФ на уровень инфляции.

***Тестовые вопросы и задания***

1. Центральный банк может выдавать кредиты…:
a. юридическим лицам;
b. физическим лицам;

c. коммерческим банкам;
d. юридическим, физическим лицам и коммерческим банкам.

2. При увеличении нормы обязательных резервов денежная масса…:
a. остаётся неизменной;
b. уменьшается;
c. возрастает.

3. Право выдачи и отзыва лицензий коммерческих банков в РФ закреплено за…:
a. ЦБ РФ;
b. Министерством финансов РФ;
c. Правительством РФ;
d. Федеральным казначейством.

4. Если Центральный банк продаёт большое количество государственных ценных бумаг на открытом рынке, то он преследует при этом цель…:
a. сделать кредит более доступным;
b. увеличить объём инвестиций;
c. снизить процентную ставку;
d. увеличить общую массу денег в обращении;
e. уменьшить общую массу денег в обращении.

5. Операции ЦБ РФ по продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа через определенный срок – это операция…:
a. спот;
b. форвард;
c. фьючерс;
d. репо.

6. При увеличении Центробанком ставки рефинансирования деловая активность в стране…:
a. понизится;
b. не изменится;
c. повысится.

## Материалы текущего контроля успеваемости по Теме 3. Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой организации

### *Кейс «Магазин в «Домодедово»*

ООО «D+» занимается розничной торговлей товарами в зоне «Duty Free» аэропорта Домодедово. В 2001 году в аэропорту Домодедово был открыт первый магазин компании. Основное направление деятельности компании – создание и управление магазинами беспошлинной торговли.

Основными товарными группами компании являются: косметика, парфюмерия, шоколад, конфеты, спиртные напитки, сигары, сигареты, сувениры, аксессуары, часы, украшения и текстиль.

Целью корпоративной стратегии компании является предложение пассажирам товара, расположенного в идеальном месте, по наилучшей цене, с целью внесения вклада в успех деловых партнеров и удовлетворения потребностей покупателей.

Маркетинговой стратегией является стратегия низких цен. Привлечение клиентов происходит за счет сниженных цен (беспошлинная торговля на свободной от налогов территории

аэропорта Домодедово) и отсутствия дефицита в товарном ассортименте. Логистическая стратегия не прописана, но может быть определена как минимизация затрат при бездефицитной политике управления товарными запасами.

На территории аэропорта действуют два прямых конкурента: ООО «Т+», ООО «А+» с меньшей долей рынка, чем у ООО «D+» (рис. 1).

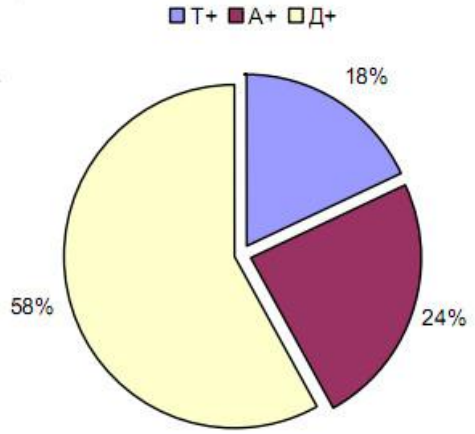



Рис. 1. Доли рынка продаж в зоне «duty free» аэропорта Домодедово

Рост числа клиентов ограничен пропускной способностью аэропорта Домодедово, а рост числа конкурентов – свободными торговыми площадями, которых сейчас нет.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность компании, являются:

• тщательное изучение рынка товаров народного потребления, электроники и сувенирной продукции в зоне «duty free» (анализ, динамика роста);

• расположение торговых точек вдоль основных маршрутов движения пассажиров аэропорта Домодедово.

В компании существует линейно-функциональная организационная структура управления фирмой (рис. 2).

В функционал коммерческой дирекции входят следующие функции:

- продвижение товара;
- управление товарным запасом;
- управление закупками;
- ценообразование;
- управление товарным ассортиментом.

В функционал дирекции по продажам входят следующие функции:

- обслуживание клиентов;
- продажа товаров;
- поддержание в надлежащем состоянии торговых точек.

В функционал дирекции по логистике входят следующие функции:

- складирование товара;
- управление транспортировкой товара;
- таможенное оформление товаров.

В функционал финансовой дирекции входят следующие функции:

- управление финансовыми потоками;
- управление налогообложением;
- контрольно-ревизионная функция;
- управление инкассацией наличной валюты.

В функционал администрации и кадровой службы входят следующие функции:

- обеспечение документооборота в компании;
- юридическая поддержка деятельности;
- управление персоналом.

В функционал отдела IT входят следующие функции:

- поддержка и развитие корпоративных информационных систем MBS Navision и 1С Предприятие 8.0;
- обслуживание и ремонт IT оборудования и касс.

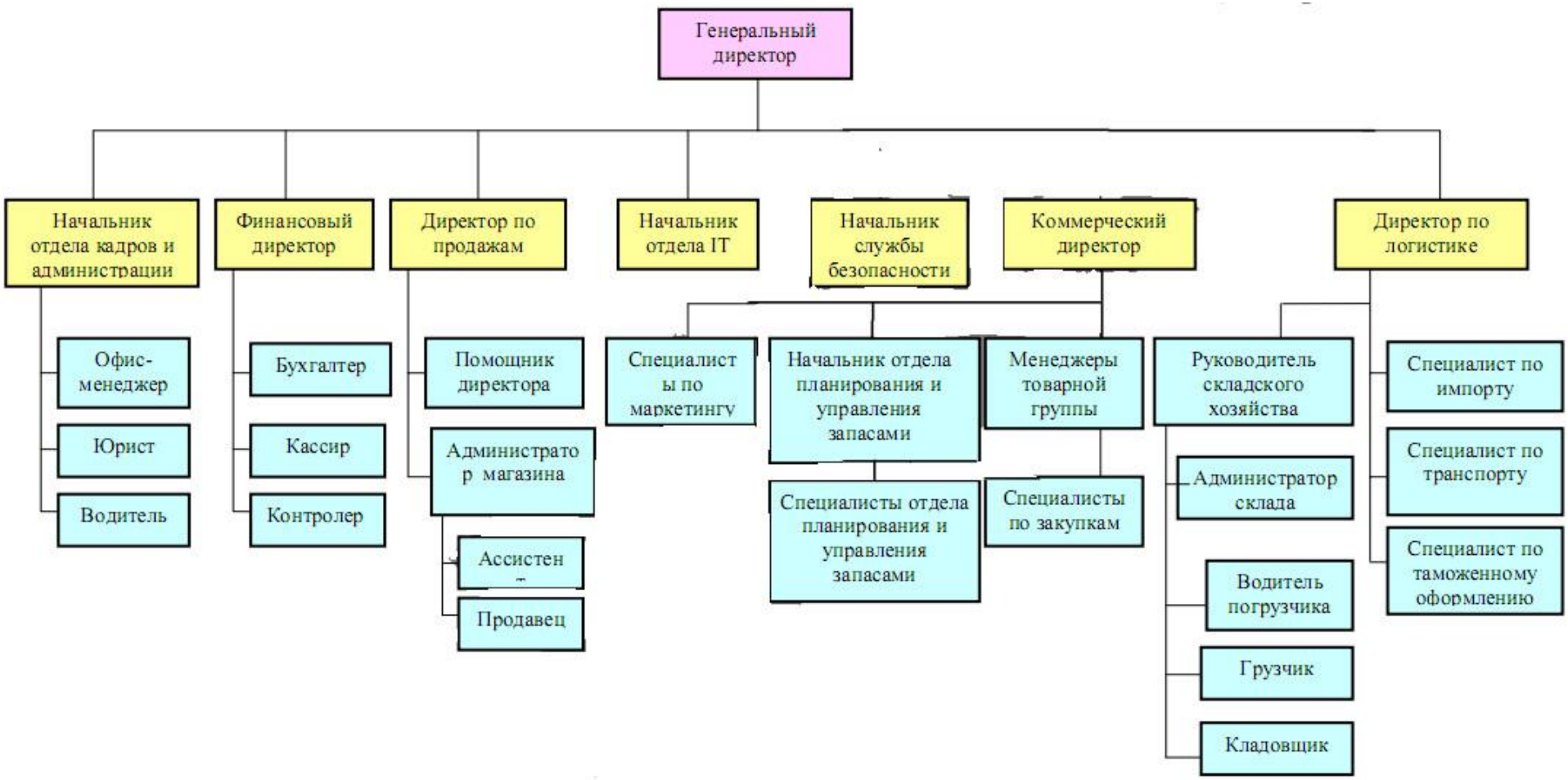



Рис. 2. Существующая схема организационной структуры управления компании ООО «D+»

В функционал службы безопасности входят следующие функции:

- обеспечение экономической безопасности компании;
- обеспечение общей безопасности торговых точек и персонала.

В компании функционирует информационная система класса ERP Microsoft Business Solutions-Navision 3.60. Основными функциональными областями информационной системы компании являются:

- управление взаимоотношениями с поставщиками;
- управление цепочками поставок;
- система управления складскими процессами;
- ценообразование;
- управление возвратами товаров.

Управление финансами, персоналом и начисление зарплаты производится в информационной системе 1С: Предприятие 8.0.

Основное конкурентное преимущество компании: наибольшая доля торговых помещений в аэропорту «Домодедово» занята компанией «D+».

Данное конкурентное преимущество позволяет поддерживать компании «D+» лидерство в продажах на рынке товаров в зоне duty-free аэропорта «Домодедово».

Основными проблемами коммерческой деятельности компании являются:

- падение спроса по причине снижения покупательной способности пассажиров;
- отсутствие возможности расширить торговые площади и-за ограниченности территории существующими помещениями для торговли в аэропорту «Домодедово». В настоящее время все торговые помещения аэропорта заняты.

Финансовые показатели деятельности компании «D+» представлены в табл.1, нефинансовые - в табл.2, сравнение показателей деятельности компания «D+» и «A+» - в табл.3 соответственно.

Табл. 1

Финансовые показатели деятельности компании «D+» в 2015-2017 годах, $ за период

| Финансовые показатели | 2015 год | 2016 год | I пол. 2017 года |
|---|---|---|---|
| Выручка | 107 355 130,52 | 87 202 382,22 | 37 808 505,84 |
| Общие издержки, из них: | 107 521 451,61 | 125 863 838,71 | 36 581 852,94 |
| Затраты на закупку | 49 077 250,65 | 61 878 596,52 | 15 547 554,00 |
| Проценты по кредиту банкам (в т.ч. на поддержание запасов) | 2 223 921,29 | 2 849 772,89 | 706 041,86 |
| Затраты на рекламу и коммерческие расходы | 1 017 600,00 | 1 080 000,00 | 490 000,00 |
| Затраты на транспортировку | 14 960 243,71 | 17 360 019,87 | 5 487 372,00 |
| Затраты на складирование (с учетом ФОТ операционных рабочих) | 7 996 800,00 | 8 520 000,00 | 3 200 000,00 |
| Затраты на таможенное оформление | 654 284,66 | 776 396,67 | 324 405,00 |
| Аренда торговых помещений | 6 000 000,00 | 6 000 000,00 | 3 000 000,00 |
| ФОТ продавцов и работников дирекции по продажам | 8 712 193,45 | 8 766 188,94 | 2 304 696,24 |
| Хозяйственные расходы торговых помещений | 1 521 350,76 | 1 860 373,97 | 700 000,00 |
| Расходы на поддержание информационной системы | 1 440 000,00 | 1 680 000,00 | 600 000,00 |
| Административные расходы | 5 682 000,00 | 5 712 000,00 | 2 100 000,00 |
| ФОТ специалистов | 7 754 839,16 | 8 810 468,71 | 2 012 036,40 |
| Другие расходы | 480 967,94 | 570 021,14 | 109 747,44 |
| Прибыль до налогообложения | -166 321,09 | -38 661 456,49 | 1 226 026,00 |

Табл.2

Нефинансовые показатели логистической деятельности компании «D+» в 2015-2017 гг.

| Основные показатели деятельности | 2015г. | | 2016г. | | I пол. 2017г. |
|---|---|---|---|---|---|
| | D+ | A+ | D+ | A+ | D+ |
| Оборачиваемость запасов, дни | 111 | 71 | 124 | 81 | 100 |
| Среднедневная доля дефицитных позиций, % от ассортимента | 0,8 | 6 | 0,3 | 5,3 | 0,6 |

Табл.3

Сравнение показателей деятельности компания «D+» и «A+» в 2015-2017 годах, % от выручки

| Основные показатели деятельности | 2015г. | | 2016г. | | I пол. 2017г. |
|---|---|---|---|---|---|
| | D+ | A+ | D+ | A+ | D+ |
| Общие издержки | 100,15 | 86 | 144,34 | 103 | 99,01 |
| Логистические затраты<br>Из них: | 69,78 | 57 | 104,80 | 62 | 68,92 |
| Затраты на закупку | 45,71 | 35,4 | 70,96 | 37,7 | 42,50 |
| Затраты на транспортировку | 13,94 | 11,3 | 19,91 | 13,5 | 15,00 |
| Затраты на складирование | 7,45 | 7,4 | 9,77 | 9,5 | 8,46 |
| Прибыль | - 0,15 | 14 | - 44,34 | -3 | 0,99 |

Складская инфраструктура компании включает в себя пять арендуемых помещений на территории аэропорта Домодедово на условиях трехмесячной аренды с автоматической пролонгацией. Функция доставки импортных товаров передана на аутсорсинг. Российские товары доставляются автотранспортом поставщиков.

Склады оборудованы собственными стеллажами и подъёмно-транспортной техникой.

Склад №1 – склад Магазина беспошлинной торговли. Склад используется для хранения алкоголя, табака и шоколада.

Склад №2 – склад Магазина беспошлинной торговли. Склад используется для хранения парфюмерии, косметики, товаров бутиков (часы, текстиль, кожизделия).

Склад №3 – складское помещение для приёма, хранения и обработки товаров, находящихся в режиме свободного обращения на территории РФ с дальнейшим оформлением их в режим беспошлинной торговли.

Склад №4 – складское помещение для хранения тестеров парфюмерии и косметики.

Склад №5 - склад для хранения промоматериалов и мебели.

Собственный транспорт в компании отсутствует. Функция автомобильной транспортировки импортных товаров передана на аутсорсинг двум транспортным компаниям. Транспортировка импортных товаров до складов в Домодедово происходит автопоездами по 83 куб. м. каждый в количестве 2-3 автопоездов в неделю и авиарейсами в количестве 1-2 в месяц. 76% грузопотока от зарубежных поставщиков в 2014 году обслуживались автотранспортом и 24% - авиатранспортом. Доставка авиатранспортом осуществляется при необходимости пополнения запасов в кратчайшие сроки.

Экстренные поставки авиатранспортом позволяют быстро пополнить товарный запас и избежать дефицита. Решение об экстренной доставке товара авиатранспортом принимается коммерческой дирекцией в рамках текущей стратегии управления запасами: поддержание запаса основного ассортимента и минимизация товарного дефицита.

Доставка российских (локальных) товаров осуществляется автотранспортом силами поставщиков в среднем по 15-20 поставок в неделю. Единственным каналом распределения

товаров компании является собственная сеть торговых точек в зоне «duty free» аэропорта «Домодедово» (рис. 3).

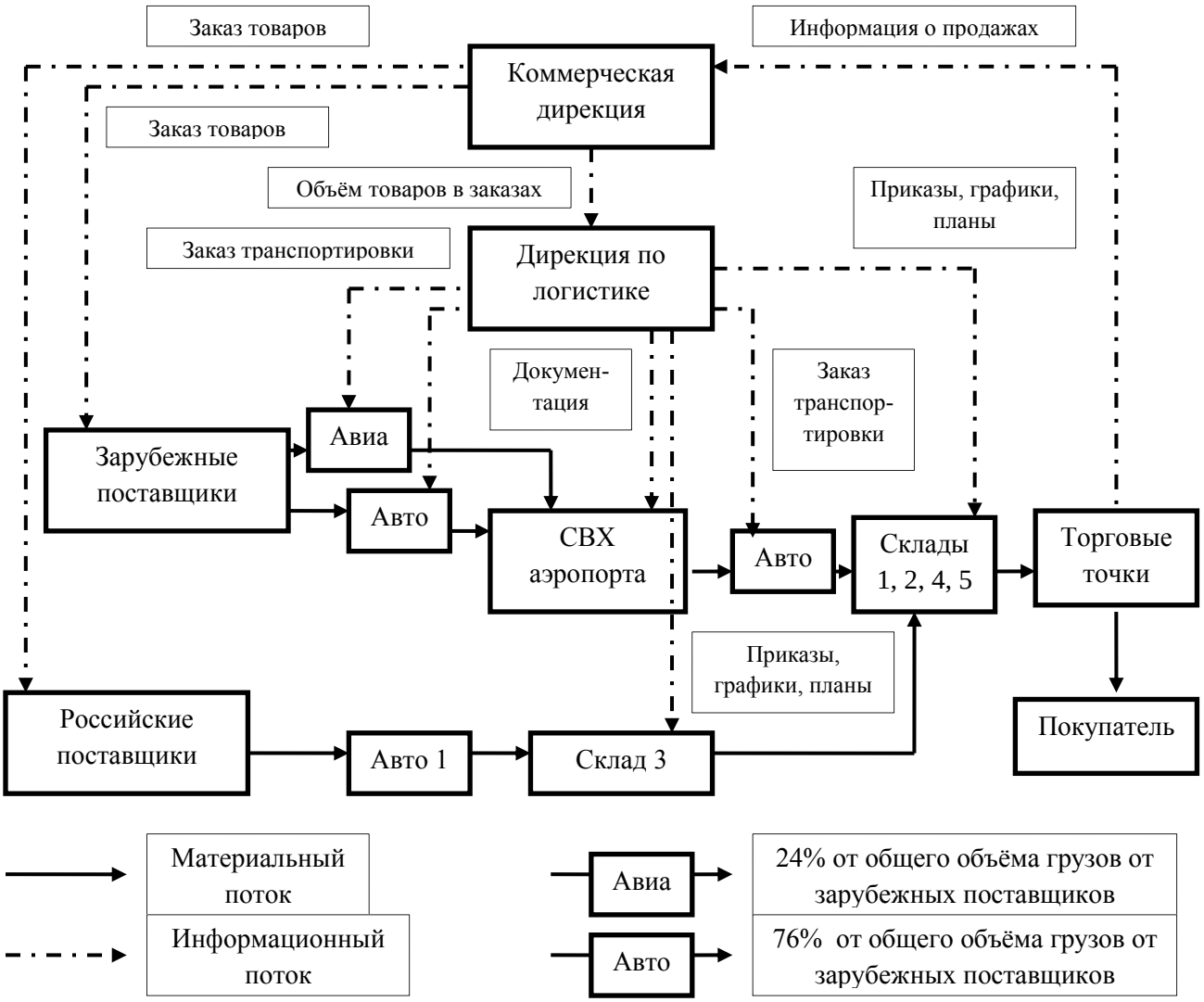



Рис. 3. Логистическая система компании ООО «D+»

Процесс управления товарными потоками начинается с планирования потребности в товарном запасе, которое ведется лишь агрегированно по товарным группам на следующий месяц. Исполнение планов поручено менеджерам товарных групп коммерческой дирекции, которые формируют заказы на каждую единицу товарного ассортимента в своей товарной группе.

Затем данные заказы передаются специалистам по закупкам, которые подчиняются менеджерам товарных групп. Специалисты по закупкам формируют заказ поставщикам (также ищут новых поставщиков), оформляют договоры и организуют оплату заказа. Если условия доставки груза EXW, то специалисты по закупкам делают заявку на доставку груза специалистам по транспорту дирекции по логистике.

Специалист по транспорту делает заявку на перевозку автотранспортному оператору или оформляет перевозку авиатранспортом. После прибытия груза на СВХ аэропорта Домодедово, специалист по таможенному оформлению оформляет беспошлинное прохождение груза через таможню.

Затем товар доставляется на склады компании, где его принимает персонал складского хозяйства и проводит с ним все необходимые процедуры грузопереработки. По запросу дирекции по продажам товар комплектуется на складах и доставляется в торговые точки, где передается под ответственность дирекции по продажам.

Функции складирования, транспортировки и таможенной очистки грузов возложены на дирекцию по логистике.

Функции складирования и грузопереработки выполняются неэффективно.

На складах нет системы адресного хранения, маркировки с помощью штрих-кодирования. Информационная поддержка складских процессов поддерживается системой MBS Navision. Явно просматривается зависимость движения товаров внутри склада от профессионализма и опыта кладовщиков.

В компании отсутствуют прописанные стандарты качества логистического сервиса. Поддержка качества логистического сервиса осуществляется только в виде упаковки товара для клиента при продаже и поддержания запасов для минимизации дефицита. Основным показателем качества логистического сервиса при обслуживании клиентов является показатель дефицита товаров в ассортименте, который утверждается коммерческой дирекцией.

Управление товарным запасом с ориентацией на стремление поддерживать бездефицитный уровень запасов является неэффективным с точки зрения общих логистических затрат, ведет к замораживанию оборотных средств, дополнительным операционным расходам и уменьшению валовой прибыли.

Безусловно, в компании возникают конфликтные ситуации между функциональными подразделениями. Основные межфункциональные конфликты между подразделениями возникают по причинам, указанным на рис. 4-5.

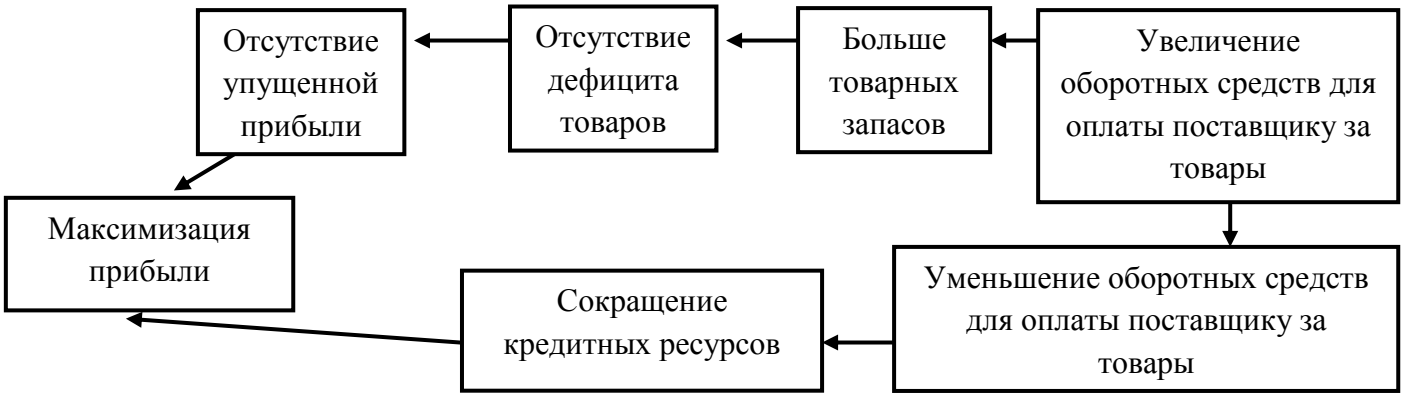
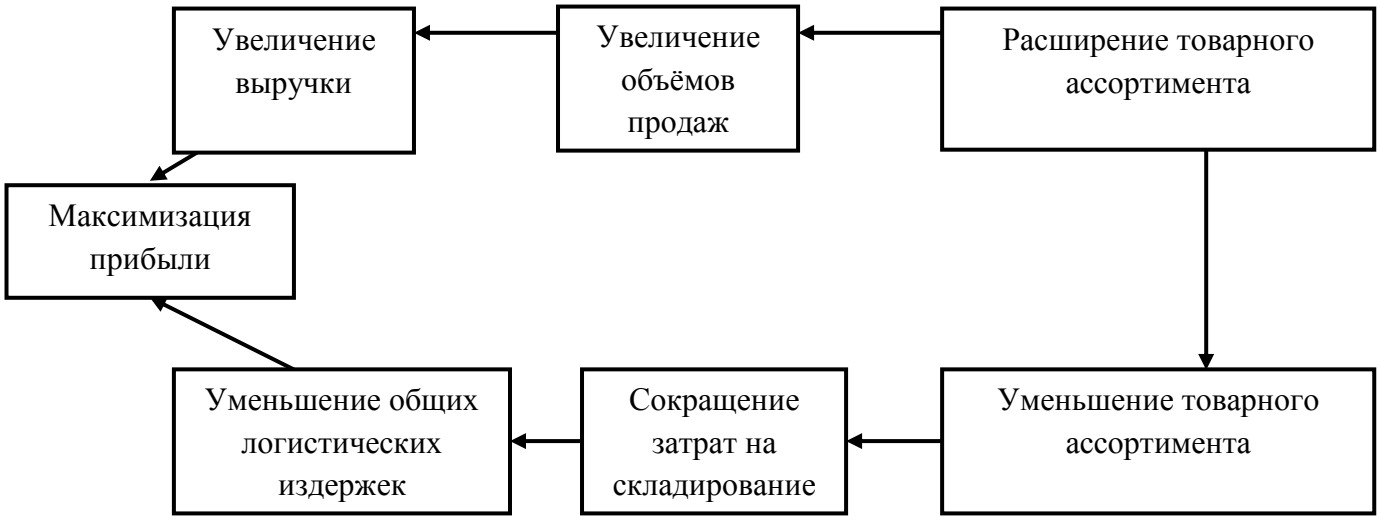



Рис. 4. Пример межфункционального конфликта (коммерческая и финансовая службы) в ООО «D+»

Коммерческая дирекция Показатель: товарный дефицит




Складское хозяйство Показатели: Операционные издержки

Рис. 5. Пример межфункционального конфликта (коммерческая служба и складское хозяйство) в ООО «D+»

**Вопросы:**

1. **Какая корпоративная стратегия реализуется в компании ООО «D+»?**
2. **Проведите анализ финансовых результатов деятельности компании.**
3. **Сформулируйте финансовую стратегии компании.**
4. **Реализуется ли в компании принцип стратегического соответствия?**
5. **Сделайте выводы по анализу состояния логистической системы и финансовых показателей компании.**
6. **В чём заключаются основные проблемы, возникающие при организации логистической деятельности?**
7. **Разработайте новую организационную структуру компании ООО «D+».**
8. **Разработайте предложения по совершенствованию корпоративной и функциональных стратегий компании ООО «D+».**

### *Тестовые вопросы и задания*

1. В какой области разработки конкурентной стратегии по Портеру финансовый анализ играет наиболее важную роль:
   a. при определении сегментов рынка, на которых необходимо сфокусироваться компании;
   b. при разработке стратегии лидерства по издержкам;
   c. при разработке стратегии дифференциации.
2. Стратегия родственной (связанной) диверсификации – это:
   a. выход в новую отрасль, при этом новый и существующий виды бизнеса обладают стратегической общностью;
   b. выход в новую отрасль, при этом новый и существующий виды бизнеса абсолютно независимы друг от друга;
   c. выход в новую отрасль, при этом в новом виде бизнеса производятся товары/услуги, дополняющие и поддерживающие уже выпускаемые;
   d. все ответы верны.
3. При проведении BCG-анализа используются следующие категории бизнес-единиц (выберите несколько ответов):
   a. дойные коровы;
   b. сухостой;
   c. звёзды;
   d. знаки вопроса;
   e. денежные знаки;
   f. газели.
4. Какая из стратегических альтернатив матрицы эталонных стратегий роста предполагает стратегию горизонтальной интеграции:
   a. диверсификация;
   b. развитие рынка;
   c. вертикальная интеграция;
   d. рост на данном рынке с данным продуктом;
   e. развитие продукта.
5. Матрица Бостонской консалтинговой группы BCG рекомендует инвестировать финансовые средства в следующие бизнес-единицы (выберите несколько вариантов):
   a. обладающие низкой относительной долей рынка в отраслях с низкими темпами роста;
   b. обладающие высокой относительной долей рынка в отраслях с низкими темпами роста;
   c. обладающие низкой относительной долей рынка в отраслях с высокими темпами роста;
   d. обладающие высокой относительной долей рынка в отраслях с высокими темпами роста.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):** промежуточная аттестация проводится в форме проведения устного зачета, включающего теоретическую часть и практическое задание (вопрос), требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

| Код компонента освоения компетенции | Компонент освоения компетенции | Код промежуточного индикатора освоения компетенции | Промежуточный индикатор освоения компетенции | Критерий оценивания |
|---|---|---|---|---|
| ПКс – 1.1 | Способен осуществлять разработку финансовой стратегии коммерческой организации | ИПКс – 1.1 | Осуществляет разработку финансовой стратегии коммерческой организации | Демонстрирует умение разрабатывать финансовую стратегию коммерческой организации |

**Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

***Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:***

1. Понятия денежной массы, денежных агрегатов, денежно-кредитных отношений.
2. Отличительные особенности денежно-кредитных отношений.
3. Взаимодействие денег и кредита в рыночной экономике.
4. Субъекты денежно-кредитных отношений.
5. Денежно-кредитные кризисы.
6. Вмешательство государства в экономику.
7. Денежно-кредитное регулирование экономики.
8. Принципы организации системы денежно-кредитного регулирования экономики.
9. Денежно-кредитное регулирование экономики как часть системы экономического регулирования в государстве.
10. Вмешательство государства в экономику: кейнсианство, неокейнсианство, монетаризм.
11. Денежно-кредитное регулирование экономики.
12. Принципы организации системы денежно-кредитного регулирования экономики, её субъекты и объекты.
13. Преимущества и ограничения денежно-кредитного регулирования экономики.
14. Содержание, стратегические и тактические цели денежно-кредитной политики Банка России.
15. Задачи и методы денежно-кредитной политики Банка России **в** современных условиях.
16. Объекты и субъекты денежно-кредитной политики.
17. Поддержка стабильного функционирования и развития банковского сектора, финансового рынка и платёжной системы государства.
18. Инструменты и методы денежно-кредитной политики ЦБ РФ.
19. Экспансионистская и рестрикционная денежно-кредитная политика.
20. Финансовая стратегия коммерческой организации как элемент системы стратегического управления.

21. Уровни разработки стратегии.
22. SWOT-анализ.
23. Процесс разработки финансовой стратегии.
24. Принцип стратегического соответствия.
25. Конкурентные стратегии по Портеру.
26. Стратегии концентрированного роста.
27. Стратегии вертикально интегрированного роста.
28. Стратегии диверсифицированного роста.
29. Процесс реализация финансовой стратегии, его цель, сущность и задачи.
30. Согласование текущих финансово-экономических показателей с целевыми стратегическими.

***Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:***

*ПКс – 1.1 Способен осуществлять разработку финансовой стратегии коммерческой организации*

*Задание.*

1. Постройте SWOT-матрицу компании «Красный мак».
2. Разработайте финансовую стратегию компании «Красный мак» с учётом принятых стратегических решений.

**Кейс «Компания “Красный мак”»**[1]

Компания, успешно работающая на рынке стеклянной посуды, резко меняет стратегию своего развития, этот шаг влечёт за собой множество проблем, в том числе осложняет отношения между партнёрами.

**Даёшь товар!**

Шоу-рум стеклодельной компании «Красный мак» никогда не был чрезмерно популярным местечком. Постоянные поставщики закупали проверенные коллекции не глядя, а новые, в основном региональные, клиенты предпочитали рекомендации знакомых и личное общение в каком-нибудь ресторанчике. Поэтому в небольшом помещении на Петровке, как правило, царила благостная тишина, и единственная его сотрудница Марина Иванова проводила время за чтением обожаемых исторических романов, изредка смахивая пыль со всевозможных стаканов, ваз, статуэток и т.д.

Однако именно в этот солнечный апрельский денек в шоу-руме разгорались нешуточные страсти. Один из самых преданных дилеров компании, уральский предприниматель Василий Петрович Кожухов, заявился сюда с утра пораньше и с нетерпением ожидал появления двух топ-менеджеров «Красного мака»: арт-директора Екатерины Смоленской и директора по сбыту Михаила Абраменко, с которыми заранее договорился о встрече.

Отказавшись от чая/кофе и непринужденной светской беседы, Кожухов бесцельно перемещался по шоу-руму, разглядывал выставленные образцы и недовольно бурчал себе под нос. Особенно явное его недовольство вызвала гордость Смоленской, изысканная коллекция столового стекла «Незабудки» с ручной росписью. В какой-то момент Марине даже показалось, что он готов смахнуть изящные бокалы, кольца для салфеток и прочие предметы на пол. Опасливо подавая Василию Петровичу пепельницу, она ощутила крепкий аромат дешевых сигарет LD, поморщилась и подумала: «Скорей бы руководство приехало!».

Невысказанное пожелание Марины услышали, дверь распахнулась, и в облаке «Коко мадемуазель» в шоу-рум влетела сияющая Смоленская. Следом за ней неторопливо вошел сдержанный и серьезный Абраменко.

— Здравствуйте, господа и товарищи, — протянул Кожухов. Приветливости в его голосе было примерно столько же, сколько снега в пустыне. — Что ж, расскажите мне, как дальше жить будем?

— Вы о чем, Василий Петрович? Случилось что-то? — поинтересовался Михаил, жестом приглашая гостя присесть и в общем-то понимая, о чем пойдет речь.

— А, по-вашему, все в порядке? Рассказать, какими темпами раскупается ваша последняя коллекция? Да никакими! На складах пылится, никому не нужная. «Ах, Василий Петрович, пора

[1] Источник – Harvard Business Review Россия

уже переходить на новый формат работы, народ дозрел, “просто стаканы никому не нужны”, берите новую линию» — помните, как вы меня уговаривали, Катя? Уговорился на свою голову, купил ваши чертовы «Незабудки». Накладные поднимите, чтобы уточнить, сколько я в ваши флористические изыскания вложил?! Один, понимаете, один набор продан! В Екатеринбурге. А в городах поменьше — ни одного. Мы, конечно, люди простые, тонкостей не понимаем...

— Зачем же вы так? — с лица Екатерины медленно сползала улыбка. — Вы же бизнесмен, понимаете, что это ваш риск, а не мой? Очень попрошу вас быть объективным. «Незабудки», между прочим, получили премию «Товар года»!

— Да плевал я на Ваш «Товар»! Мне другой товар нужен, тот, который раскупается! А это уже к вам вопрос, уважаемый Михаил Евгеньевич. Я вам с неделю как отправил запрос на партию «стаканов тонкостенных», и где они? Может быть, вам закупщики больше не нужны? Может быть, вы собственную дилерскую сеть отстраиваете и мы не нужны стали (в слове «нужны» Василий Петрович ставил ударение на первый слог)? Или, паче чаяния, заводик продать собираетесь? Вы уж скажите мне правду, не сочтите за труд. Человек я простой, намеков не понимаю, да и билет до Москвы, между прочим, тоже денег стоит! Может, мне к белорусам перекинуться? Качество у них, что и говорить, не очень, но у вас-то просто продукта нет! А у меня контракты с магазинами горят и убытки сплошные! Что молчите, любезный Михаил Евгеньевич?

Абраменко действительно молчал. Просто потому, что ему нечего было ответить. На «Незабудки» и прочие шедевры авторского коллектива, руководимого Смоленской, жаловались почти все проверенные региональные поставщики. Поставщики, которых он собирал годами, на которых делал ставку, которые обеспечивали компании возможность роста — пусть и экстенсивного. Народ требовал продукции попроще и подешевле — стаканов, простых прозрачных ваз, посуды для микроволновок. Но, увы и ах, ничего этого попросту не было на складе — Екатерина сделала ставку на «продукцию нового поколения», а «запасы старого образца» быстро подошли к концу.

«Красный мак» оказался в тупиковой ситуации — занимая 12% рынка дешёвой стеклянной посуды и по-прежнему не удовлетворяя спрос, он усилиями Смоленской сделал преждевременную ставку на сегмент класса «премиум». И Кожухов не был единственным недовольным новой политикой, он просто оказался первым, кто не поленился прилететь, дабы высказать претензии в личной форме…

**Разбор пролётов**

На ублажение Василия Петровича ушло почти полчаса. Обиженная Екатерина удалилась в подсобку, а Абраменко, используя все отпущенные ему природой дипломатические способности, уверял Кожухова, что партию нужных ему стаканов и плошек «Красный мак» предоставит в течение месяца, да еще и сделает ему существенную скидку: «К белорусам вы всегда успеете, Василь-Петрович, а с нами вы почти пять лет работаете, и ведь не случалось же таких проколов. Честное слово, больше никаких “Незабудок”. Ну а те, что уже есть, не обессудьте, придется друзьям раздарить — вы у нас человек больших возможностей, друзей и нужных человечков у вас немало. Мариночка, ведь тебе было бы приятно получить в подарок что-нибудь необычное и красивое?» — пытался шутить Абраменко.

Однако Василий Петрович на лесть и улыбки реагировал отнюдь не с восторгом и на прощание бросил двусмысленное: «Ну-ну, вашими бы устами… Посмотрим, что через месяц будет…».

Абраменко в ступоре смотрел на захлопнувшуюся за Кожуховым дверь. Ему почему-то казалось, что дверь закрылась не за толстеньким лысоватым мужичком, а за всем его вполне счастливым и удачным прошлым…

— Что, отбыл твой ретроград, душитель высокого искусства? — с улыбкой поинтересовалась Екатерина, выглядывая из подсобки.

— Он-то отбыл, а проблема осталась… Думаешь, он последний? Нет, Катюх, он первый. — Абраменко совершенно не был расположен к шуткам.

— По-моему, это неплохо. Миша, нас ждут новые горизонты и коллекции, а ты из-за замшелого Петровича переживаешь!

— А ты? Забыла, в какой стране живёшь? Забыла, каков прожиточный минимум? Сколько бюджетники получают, помнишь еще? А сколько мы вгрохали в твою последнюю выставку в Экспоцентре, помнишь? Тебе же все мало, ты в Германию собралась со своей последней коллекцией!!! Дюссельдорф, Франкфурт-на-Майне — что дальше?! В поставщики Королевского

двора метишь? Сразу британского или Нидерланды для начала подойдут? Ну как тебе объяснить, что с нашим оборудованием не станешь «Виллероем» и богемский хрусталь тоже не сделаешь?! Ты слово «конкуренция» вообще из лексикона исключила?

— Во-первых, не кричи на меня! Даже двадцать лет нашей дружбы не дают тебе такого права! Во-вторых, я устала тебе и Сашке доказывать, что нельзя годами ориентироваться на дешёвую продукцию. Пора о будущем подумать!

— Дорогая моя, ты у нас, конечно, гений новых форм! А я — простой сбытовик; Сашка — простой финансовый директор. Но мы-то видим, что на складах творится, как поставщики бесятся! Заложенный в бюджет прирост мы не получим, а может, и вообще в минус упадем! Тебе сейчас отчётность показать или чуть позже? Ты за один день хочешь поломать то, что мы десять лет строили. Ну не готовы мы еще к резким движениям! Регионы нас кормили, кормят и кормить будут! А твои элитные покупатели не пойдут к нам, у них дома стекло — не чета твоим «Незабудкам»! Оперируй реальными показателями, а не своими наполеоновскими планами!

— А я за планы и отвечаю! Остальное — ваша проблема. Вот и решайте ее, гениальные вы мои!

Обычно спокойная и воспитанная Екатерина хлопнула дверью столь яростно, что объект распрей, многострадальные составляющие коллекции «Незабудки», жалобно зазвенели…

**Дела не так давно минувших дней**

…В университете их называли «тройкой лидеров». Студенты кафедры экономической географии России географического факультета МГУ Миша Абраменко, Леонид Смоленский и Саша Балакирев были не только хорошистами/отличниками, спортсменами/красавцами, но и бессменными заводилами, инициаторами и вдохновителями чего угодно: КВНов, капустников, семинаров, вылазок на природу. Познакомившись ещё во время вступительных экзаменов, они все пять лет оставались одной командой, мастерски страхуя прогулы и ошибки друг друга, — благо Леня Смоленский был бессменным старостой курса… Команду не разбило даже появление у Леонида жены — очаровательная Катя, в девичестве Минаева, студентка кафедры мирового хозяйства того же факультета, просто стала четвёртым мушкетёром.

В 1991 году все четверо получили дипломы с отличием…

Свежеиспеченные экономгеографы оказались в непростой, но типичной ситуации — зарплаты государственных НИИ и ставки родного факультета не могли удовлетворить их амбиции и потребности. Предстояло решать — что делать дальше?

Посовещавшись, «великолепная четверка» решила заняться собственным бизнесом. Как пошутил тогда Балакирев, «пойдем по пути наименьшего сопротивления, заделаемся спекулянтами — сиречь, предпринимателями». Оставалось выбрать, что именно продавать/перепродавать. Катя, которая, по собственным словам, была «не совсем москвичкой», вспомнила, что в её родном подмосковном городке функционирует завод «Красный мак», производящий а-ля хрустальные фужеры, дефицитный товар советского времени, мечту всех домохозяек огромной страны. Товар, которым страна не гнушалась и в начале голодных 90-х… Катин сосед, который трудился на этом заводе почти двадцать лет, постоянно жаловался на отсутствие грамотной системы сбыта — рабочие, конечно, пытались продавать стаканы прямо у ворот предприятия, но пользы от этого было немного: «Кто ж специально к заводу поедет?»

После недолгого мозгового штурма «великолепная четверка» решила заняться стеклянным бизнесом. Закупали «товары народного потребления» на «Красном маке» и окультуривали ими поначалу друзей и знакомых. Затем, с подачи Абраменко, начали работать с недорогими московскими универмагами. Однако капризный столичный рынок от ширпотребных стекляшек был не в восторге, и постепенно спрос сошел на нет. Тогда Михаил, в университетские годы специализировавшийся на регионах, решил действовать по принципу «Россия — большая страна». Продукцию «Красного мака» начали продвигать в регионы. И здесь она «пошла на ура».

Набив немало шишек на ниве малого предпринимательства, друзья постепенно разобрались с накладными, приёмками, покупательной способностью населения, «крышами», налогами, спецификой региональных запросов и прочими подробностями жизни бизнесменов начала 90-х.

К 1993 году ребята изрядно обросли денежным жирком, купили квартиры, сменили по машине на брата и задумались о светлом будущем. Оно было связано с реализацией одного-единственного сценария — получить завод в безраздельное частное пользование. «Красный мак» к этому моменту принадлежал его директору, не слишком далёкому г-ну Полякову. Полгода

потребовалось «великолепной четвёрке», чтобы стать паритетными акционерами ЗАО «Красный мак», полностью выкупив акции у Полякова…

После первых дней эйфории наступили трудовые будни.

Для начала пришлось поделить сферы ответственности. Инициативного и общительного Абраменко единогласно назначили ответственным за сбыт и создание системы дистрибуции; въедливому и склонному к анализу Саше Балакиреву передали финансовые дела. Смоленские взяли в свои руки производство: Катя — разработку коллекций и отливку форм, Леонид — конвейер.

Первый год оказался непростым: «старые» рабочие саботировали распоряжения нового руководства. Дело доходило даже до отказа грузить готовую продукцию. В этой ситуации с новой стороны раскрылись управленческие таланты Смоленского — выйдя к «мужикам», он сказал: «Все, кто отказывается работать сегодня, с завтрашнего дня могут считать себя безработными. Напомнить, какая ситуация с рабочими местами в вашем родном городе?» К вечеру продукция была отгружена.

Они оказались отличной управленческой командой и — что самое удивительное — смогли сохранить дружеские отношения. Несколько лет ЗАО «Красный мак» процветало: ставка на регионального потребителя принесла свои плоды. Не тратясь на закупку нового оборудования, предприятию удавалось производить востребованную продукцию низшего и среднего ценового сегмента.

Кризис 1998 года завод не просто пережил — напротив, он увеличил свою целевую аудиторию, и к 2000 году вышел на вожделенные 10% рынка. С тех пор его доля неторопливо, но неуклонно возрастала. Казалось бы, ничто не предвещало бурных потрясений и перестановок...

Но Екатерина, которая от технологий все больше уходила в творчество, решила перепозиционировать продукт и сделать ставку на элитный сегмент. При поддержке мужа ей удалось изготовить небольшую опытную партию, которая даже получила премию.

И тут, по мнению Абраменко, у Смоленской началось «головокружение от успехов». Вот как он описывал сложившуюся ситуацию бывшему однокурснику, уже десять лет живущему в Штатах: «Закупили в лизинг новое оборудование. Мужики со скрипом и через “не могу” учатся на нем работать. Новые Катькины дизайнеры считают “стаканы тонкостенные” и посуду для микроволновки чем-то плебейским, не соответствующим их высокой миссии нести искусство в массы. Склады и шоу-рум забиты новыми образцами. А мои закупщики смотрят на них, мягко говоря, с недоумением…»

В отношениях «великолепной четверки» начался период взаимного недовольства. Команда разбилась на два лагеря: Смоленские выступали за «элитную» стратегию, Балакирев и Абраменко доказывали несвоевременность новой доктрины, особо отмечая, что «Красный мак» не достиг потолка и в привычном сегменте.

То, что когда-то позволило им взлететь, — умение спорить и договариваться, сменилось упреками, ссорами и интригами. На горизонте маячили скандалы — и происшедшее в шоу-руме было лишь первой приметой грядущих акционерных войн. Пусть и местного значения, но все же войн…

**Kill Bill?**

После безобразной сцены в шоу-руме Абраменко чувствовал себя выжатым, как ставший притчей во языцех цитрусовый плод. Позвонив Балакиреву, он пригласил Сашу в их любимый итальянский ресторанчик на Страстном бульваре: «Посидим, поговорим, подумаем». Тема разговора оставалась неизменной в течение последних месяцев — кто виноват и что делать?

— Саша, с Катей срочно нужно что-то решать! Еще полгода — и она всё угробит. Она не понимает, что на перестройку системы дистрибуции нужно минимум семь-восемь месяцев. Да и не знаю я, если честно, как с новым сегментом работать! Ну нет у меня таких связей, просто физически нет! Я анализ проводил — не вытянем мы это дело своими силами. Нужен новый менеджер, а что мне делать? В сорок, пусть и с лишним, лет выходить на пенсию? Вести жизнь рантье? Пожинать лавры заслуженного стекольщика всея Руси? Я не могу, я со скуки умру К тому же ломать — не строить. Я всё положил на региональную сеть, она мне как ребенок, а теперь смотреть, как она рушится — увольте!

— Миша, ты неправильно мыслишь, не стратегично. Мы же географы, для нас главное — система и причинно-следственные связи. Я, в принципе, не против Катиных замыслов. Просто не в таких масштабах. На «элитку» можно отдать 20—30% производства и ресурсов, пусть

реализовывается. Её тоже можно понять, 40-летний юбилей всё ближе, детей у них с Лёней нет… Проблема в том, что Катя слабо представляет, как воплощать собственные замыслы. Может, стоит над ней или под ней нового наёмника поставить? Сделать его директором по развитию…

— Лёнька ему работать не даст, выживет, любую инициативу на корню задушит… И даже если мы решим вернуться к старому продукту, как его делать-то на новых мощностях? Это все равно, что гвозди компьютером забивать. Ты с Лёнькой пробовал поговорить? Может, он на Катюху сам повлияет? Вроде как да убоится жена мужа своего…

— Пробовал, но безрезультатно. Они сейчас единой командой выступают, — ответил Балакирев, ковыряясь в ломтиках отменного карпаччо.

— Да, обстановочка… Производство под Смоленскими, наша задача — делать деньги из их «нетленки». «Распилить» завод мы не можем, акций у нас поровну. Одно остается — киллера нанимать. Вернее, двух… — чувство юмора Миши Абраменко не изменило ему даже в этой непростой ситуации.

— Лучше сразу на абонемент вставать, — поддержал чёрно-юморную тему Саша. — Не факт, что нам удастся выкупить долю акций Смоленских даже после игры в Kill Bill. Правду говорят — не строй бизнеса с другом своим. И на костях его тоже… Шутка, Миша, шутка…

**Общественное vs личное**

В это же время, параллельно диалогу Балакирева и Абраменко, причём буквально в километре от их любимого ресторана, разыгрывалась другая сцена.

Леонид Смоленский, директор по производству ЗАО «Красный мак», общался со своим давним приятелем, независимым бизнес-консультантом Анатолием Востриковым. И — что неудивительно — о том же.

Леонид в очередной раз (и кажется, самому себе) доказывал, что просто не может поступить по-другому. Что видит недостатки стратегии, на которой настаивает жена, что во многом согласен с друзьями в вопросе неготовности к переходу на «элитное производство». Но он не способен бросить свою Катюшу, которая была с ним со времён нищего студенчества, он поддержит любую инициативу второй половины.

Слушая Смоленского, опытный Анатолий, специалист по разрешению острых конфликтных ситуаций, понимал, что проблема не ограничивается только разными подходами к дальнейшему развитию бизнеса. Налицо явный конфликт личного характера. Казалось бы, люди, проработавшие вместе больше десяти лет, должны понимать друг друга с полуслова. Но они утратили одно из важнейших менеджерских качеств — умение слушать других, воспринимать их точку зрения. И в результате получили то, что получили…

### *Шкала оценивания*

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: зачета - по традиционной балльной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="5">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

***Подготовка к лекции студентами*** заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

***Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:***

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим/семинарским занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронной версии рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления и предоставлен авторизованный доступ.

***Самостоятельная работа*** студентов призвана закрепить теоретические знания и практические навыки, полученные студентами на лекциях, практических и семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формированию самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

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

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

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических/семинарских занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину**.**

### *Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям*

**Тема 1. Теоретические основы денежно-кредитной политики**

Понятие денежной массы, денежных агрегатов, денежно-кредитных отношений**.** Отличительные особенности денежно-кредитных отношений. Отличие категорий «деньги» и «кредит». Взаимодействие денег и кредита в рыночной экономике. Субъекты денежно-кредитных отношений. Экономические и денежно-кредитные кризисы: сущность, причины и процесс развития. Вмешательство государства в экономику: кейнсианство, неокейнсианство, монетаризм. Денежно-кредитное регулирование экономики. Принципы организации системы денежно-кредитного регулирования экономики, её субъекты и объекты. Преимущества и ограничения денежно-кредитного регулирования экономики. Денежно-кредитное регулирование экономики как часть системы экономического регулирования в государстве.

**Тема 2. Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ**

Содержание, стратегические и тактические цели денежно-кредитной политики Банка России. Задачи и методы денежно-кредитной политики Банка России **в** современных условиях. Объекты и субъекты денежно-кредитной политики**.** Таргетирование инфляции**,** обеспечение ценовой стабильности и сдерживание укрепления курса национальной денежной единицы. Поддержка стабильного функционирования и развития банковского сектора, финансового рынка и платёжной системы государства. Инструменты и методы денежно-кредитной политики ЦБ РФ: процентные ставки по операциям ЦБ РФ; нормативы обязательных резервов, депонируемых в ЦБ РФ (резервные требования); операции на открытом рынке; рефинансирование кредитных организаций; валютные интервенции; установление ориентиров роста денежной массы; прямые количественные

ограничения; эмиссия облигаций от своего имени. Экспансионистская и рестрикционная денежно-кредитная политика.

**Тема 3. Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой организации**

Финансовая стратегия коммерческой организации как элемент системы стратегического управления. Стратегические и оперативные цели компании, долгосрочные и краткосрочные цели, требования к целям. Связь стратегических и финансовых целей организации. Уровни разработки стратегии: корпоративный, отраслевой, функциональный (финансовая, производственная, маркетинговая, логистическая стратегии, стратегия развития персонала, стратегия качества), операционный. Специфика решений, принимаемых на каждом уровне разработки стратегии. SWOT-анализ. Процесс разработки финансовой стратегии, направления сбора и анализа информации, принятия стратегических решений на различных уровнях. Гармонизация стратегий, реализация принципа стратегического соответствия. Конкурентные стратегии по Портеру, их поддержка со стороны финансовой стратегии. Эталонные стратегии развития: стратегии концентрированного, вертикально интегрированного, диверсифицированного роста. Стратегии в отраслях, находящихся в состоянии спада: прибыльное выживание, сбор урожая, дивестиции, ликвидация. Процесс реализация финансовой стратегии, его цель, сущность и задачи. Согласование текущих финансово-экономических показателей с целевыми стратегическими, преодоление конфликта стратегического и оперативного управления, двойное бюджетирование, ресурсы организационных единиц, распределение бюджета между различными подразделениями.

***Тема 1. Теоретические основы денежно-кредитной политики***

1. Взаимодействие денег и кредита в рыночной экономике.
2. Субъекты денежно-кредитных отношений.
3. Экономические и денежно-кредитные кризисы.
4. Кейнсианство, неокейнсианство, монетаризм.
5. Денежно-кредитное регулирование экономики.
6. Принципы организации системы денежно-кредитного регулирования экономики, её субъекты и объекты.
7. Денежно-кредитное регулирование экономики как часть системы экономического регулирования в государстве.

***Тема 2. Цели, методы и инструменты денежно-кредитной политики ЦБ РФ***

1. Содержание, стратегические и тактические цели денежно-кредитной политики Банка России.
2. Задачи и методы денежно-кредитной политики Банка России **в** современных условиях.
3. Объекты и субъекты денежно-кредитной политики.
4. Таргетирование инфляции.
5. Поддержка стабильного функционирования и развития банковского сектора, финансового рынка и платёжной системы государства.
6. Инструменты и методы денежно-кредитной политики ЦБ РФ: процентные ставки по операциям ЦБ РФ.
7. Экспансионистская и рестрикционная денежно-кредитная политика.

***Тема 3. Разработка и реализация финансовой стратегии коммерческой***

***организации***

1. Финансовая стратегия коммерческой организации как элемент системы стратегического управления.
2. Стратегические и оперативные цели компании, долгосрочные и краткосрочные цели, требования к целям.
3. Связь стратегических и финансовых целей организации.
4. Уровни разработки стратегии.
5. SWOT-анализ.
6. Процесс разработки финансовой стратегии.
7. Конкурентные стратегии по Портеру, их поддержка со стороны финансовой стратегии.
8. Эталонные стратегии развития.
9. Стратегии в отраслях, находящихся в состоянии спада.
10. Процесс реализация финансовой стратегии, его цель, сущность и задачи.
11. Согласование текущих финансово-экономических показателей с целевыми стратегическими.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### *7.1. Основная литература*

1. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник для вузов / под редакцией Л. А. Чалдаевой. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 436 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09162-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559737 – Режим доступа: по подписке

2. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник для вузов / под редакцией М. В. Романовского, О. В. Врублевской, Н. Г. Ивановой. — 4-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15975-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559559 – Режим доступа: по подписке

### *7.2. Дополнительная литература*

1.Джагитян, Э. П. Макропруденциальное регулирование банковской системы как фактор финансовой стабильности : монография / Э. П. Джагитян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 215 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-09731-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494800 - Режим доступа: по подписке.

2.Толстолесова, Л. А. Стратегии и современная модель управления в сфере денежно-кредитных отношений : учебное пособие для вузов / Л. А. Толстолесова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03639-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491086 – Режим доступа: по подписке.

### *7 .3. Нормативные правовые документы*

1.Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: [Основной закон Рос. Федерации (принята

всенародным голосованием 01.07.1993.]: [ред. от 01.07.2020]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ]: [ред. от 08.08.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть II) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ]: [ред. от 13.12.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

4. Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ]: [ред. от 26.12.2024]. – Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

5. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ]: [ред. от 29.11.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

6. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ]:[ред. от 28.12.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

7. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете[Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 06.12.2011 N 402-ФЗ ]:[ред. от 12.12.2023].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

8. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 02.12.1990 № 395-1]:[ред. от 28.02.2025].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

9. Российская Федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)[Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 10.07.2002 № 86-ФЗ]:[ред. от 28.02.2025].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

10. Российская Федерация. Законы. О национальной платежной системе [Электронный ресурс]: [федер. закон Рос. Федерации от 27.06.2011 № 161-ФЗ]:[ред. от 23.11.2024].– Режим доступа: Консультант Плюс. Законодательство. Версия Проф.

11. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

12. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 № 01-3044 и разработанный на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 991 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 25.08.2020, регистрационный номер № 59451).

***7.4. Интернет-ресурсы***

www.kremlin.ru - официальный сайт Президент России

http://law.optima.ru - нормативные акты Российской Федерации (законодательная база)

www.govemment.nnov.ru - официальный сайт Правительства Нижегородской области

www.economy.gov.ru -Министерство экономического развития РФ

www.minfin.ru - официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации

www.ach.gov.ru – официальный сайт Счетной палаты РФ

www.rosfinnadzor.ru - Федеральная служба по финансовому мониторингу

www.government-nnov.ru –Правительство Нижегородской области

www.transparentbudget.ru - "Прозрачный бюджет" Центра "Стратегия" (Санкт-Петербург)

www.finam.ru - компания "Финам"

www.strf.ru - Наука и технологии РФ

www.arb.ru - Ассоциация российских банков

www.skrin.ru – Проект «Скрин», интегратор системы раскрытия информации о российских предприятиях

www.gks.ru– Федеральная служба государственной статистики

www.wciom.ru – Всероссийский центр изучения общественного мнения

www.nacfin.ru – Национальное агентство финансовых исследований

www.akm.ru - Информационное агентство "АК & М"

***7.5. Иные источники***

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.
2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/
3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

***8.1. Материально-техническая база***

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

### *8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:*

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

### *8.3.Информационные справочные системы:*

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».