

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

---

Факультет экономических и социальных наук

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом ФЭСН РАНХиГС  
Протокол от «08» ноября 2018 г.

№ 11/02-05-13/18

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

бакалавриат

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

направленность (профиль) «Управление малым и средним бизнесом»

очная форма обучения

Год набора - 2015

Москва, 2018 г.

Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность «Управление малым и средним бизнесом») проводится в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

## **1. Программа государственного экзамена**

### **1.1. Государственный экзамен проводится устной форме.**

#### **1.2. При сдаче государственного экзамена выпускник должен продемонстрировать:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>ПК-2</b>       | владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде  |
| <b>ПК-4</b>       | умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации   |
| <b>ПК-9</b>       | способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли |
| <b>ПК-12</b>      | умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)  |
| <b>ПК-13</b>      | умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций   |
| <b>ПК-14</b>      | умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета   |
| <b>ПК-16</b>      | владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов  |
| <b>ПК-17</b>      | способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели   |
| <b>ПК-20</b>      | владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур  |
| <b>ПК ОС-24-б</b> | способность управлять операционной деятельностью бизнеса с использованием современных управленческих концепций (теория ограничений систем, 6 SIGM, Lean Management, Кайдзен и другие)  |
| <b>ПК ОС-27-б</b> | способность взаимодействовать с основными инвесторами и кредиторами в целях оптимизации системы финансирования организации   |

### 1.3. Перечень тем, выносимых на государственный экзамен

<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ</b>	<p>Количественная и порядковая, общая и предельная полезность. Карта безразличия. Замещаемость и дополняемость благ. Оптимум потребителя. Эффект замены и эффект дохода. Функция спроса. Сравнительная статистика спроса. Соотношение индивидуального и рыночного спроса. Прямая и перекрестная эластичность спроса. Эластичность спроса по доходу. Классификации товаров, связанные с указанными выше эластичностями. Изменение цен и благосостояния потребителей. Излишек потребителя. Межвременной выбор. Индексы Ласпейреса, Пааше и Фишера. Дисконтированная ценность. Сегодняшняя ценность. Чистая сегодняшняя ценность.</p> <p>Технология. Производственная функция. Производственная функция Кобба-Дугласа. Общий, средний и предельный продукт. Отдача переменного ресурса и отдача от масштаба. Эластичность производственной функции. Невозвратные (необратимые) затраты. Концепция альтернативных затрат. Технологическая и экономическая эффективность. Аллокативная эффективность (эффективность размещения) и X-эффективность. Функция затрат. Общие средние и предельные затраты в долгосрочном и краткосрочном периодах. Изокоста. Задача минимизации затрат. Излишек производителя. Затраты в условиях неопределенности: информационные затраты, затраты на поиск.</p> <p>Типы рыночных структур. Экономическая прибыль. Равновесие фирмы, максимизирующей прибыль в условиях совершенной конкуренции в длительном и коротком периодах. Изопрофиты. Паутинообразная модель и устойчивость равновесия. Максимизация прибыли в условиях чистой монополии. Чистые потери общества от монополии. Равновесие на рынке монополистической конкуренции в долгосрочном и краткосрочном периодах. Олигополия. Последовательные решения: модель Штакельберга, ценовое лидерство. Олигополия: одновременное и кооперативное принятие решений. Равновесие по Нэшу. Равновесие в игре. Критерий максимина. Способы практического ценообразования: «издержки плюс», по заданному уровню рентабельности, ориентация на спрос. Методы регулирования рынка. Содержание антимонопольной политики.</p> <p>Производный спрос. Предельный и средний продукт ресурса. Теория предельной производительности ресурса (фактора).</p> <p>Общественные блага и внешние эффекты. Положительные и отрицательные внешние эффекты. Методы интернализации внешних эффектов. Понятие общественных благ и их свойства. Особенности спроса на общественные блага.</p>
<b>ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<p>Система наук об организации и управлении: карта управленческого знания. Особенности управленческого знания: проектирование задач и способов работы в курсе.</p> <p>Теория организаций как самостоятельная научная дисциплина, ее предмет, задачи и методы. Различение позиций менеджера, собственника и предпринимателя.</p> <p>Основные этапы развития менеджерского знания. Современные подходы к изучению организаций (системный, ситуационный, процессный). Сравнительный анализ инструментов. Социокультурные и экономические тенденции: тренды изменения в практиках управления и образах жизни. Фрактальные, сетевые и проектные организации.</p> <p>Организация как объект управления: сущностные признаки организации. Подходы к типологии организаций. Организация как система. Статические и динамические законы существования организации (закон синергии, закон информированности, упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон развития, закон композиции и пропорциональности, законы социальной организации и т.д.)</p> <p>Миссия, видение, стратегия как рамочные понятия, задающие целостность организационной системы. Сравнительные и качественные характеристики инструментов управления идеацией.</p> <p>Понятие закрытой и открытой системы. "Открытость и закрытость" организации как доминантные принципы в управлении. Внешняя среда</p>

	<p>организации: структура, специфика уровней непосредственного и косвенного воздействия, основные показатели факторов внешней среды и их влияние на организацию, понятие "границы организации".</p> <p>Внутренняя среда организации: подходы к построению (сферный, ресурсный, ситуационно-процессный). Основные ресурсы организации: технологии использования и соорганизации. Внутренние ситуационные факторы организации: цели, бизнес-процессы, функциональные задачи, персонал и корпоративная культура.</p> <p>Организационное окружение и организационная культура как рамочное системное понятие: подходы к определению, структура, методы формирования и управления. Значение организационной культуры для функционирования организации.</p> <p>Организационная структура и организационные отношения: значение, язык оргсхем, основные понятия. Типы организационных структур управления, их преимущества и ограничения. Особенности управления сетевыми организациями. Этапы оргпроектирования. Методы оргпроектирования. Основные инструменты, используемые в оргпроектировании.</p> <p>Жизненный цикл организации: значение понятия, подходы к определению базовых этапов, риски управления на этапах перехода от одного этапа к другому. Сравнительный анализ жизненного цикла организации, проекта, товара, технологии.</p> <p>Основные подходы: финансово-экономический, синкретический. Критерии результативности организации: действенность, качество, прибыльность, производительность, уровень организационной жизни, новации и пр.</p> <p>Управление изменениями: особенности деятельности и типы ресурсов. Понятие развития. "Техника безопасности" – работа с сопротивлением изменениям. Управленческая должность и управленческая позиция. Инициатива как организационный ресурс.</p> <p>Логика преобразований: рефрейминг (достижение мобилизации, выработка перспектив, построение системы показателей); реструктуризация (построение экономической модели организации, упорядочение инфраструктуры, репроектирование); ревитализация (концентрация на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса, информационные технологии в оживлении организации и пр.).</p> <p>Знаковые технологии в управлении. Нематериальные активы организации. Организация как средство креативного управления. Экзистенциальные основания управленческого действия.</p>
<p><b>ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b></p>	<p>Эволюция управленческой мысли в XX в.: школа поведенческих наук, классическая школа, административная школа. Принципы управления Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо. Основные задачи и функции менеджмента. Ситуационный подход. Стратегическое управление. Этапы стратегического планирования. Уровни разработки стратегии. Понятие миссии и целей организации. Основные подходы к принятию решений. SWOT – анализ. Анализ внешней и внутренней среды предприятия. Модель стейкхолдеров. Матрица БКГ. Эталонные стратегии бизнеса. Корпоративные стратегии бизнеса. Реализация стратегии. Система пяти сил М. Портера.</p> <p>Человек и организационное окружение, их взаимодействие. Потребности. Мотив. Стимулы. Мотивационный процесс. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория ERG К. Альдерфера. Теория двух факторов Ф. Герцберга. Теория Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Взаимные ожидания человека и организации. Теория справедливости. Концепция партисипативного управления. Теория Портера-Лоулера. «Разрывы» между требованиями к человеку, его потенциалом и фактической эффективностью. Групповые ценности по Г. Саймону. Типы и каналы коммуникаций. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Виды и стили решения конфликтов. Типы участников в конфликтах.</p>

	Специализация труда. Масштаб и сложность работы. Модели проектирования работы. Типы организационных структур. Сущность, преимущества и недостатки децентрализации полномочий. Департаментализация. Механистические и органические структуры.
--	--

<p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b></p>	<p>Основные задачи стратегического менеджмента. Сущность стратегического управления. Общая концепция стратегического управления. Этапы развития. Объекты стратегического управления. Непрерывность и цикличность процесса стратегического управления. Основные понятия стратегического менеджмента. Стратег. Миссия. Целевые установки. Цели. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием.</p> <p>Анализ производства и конкуренции. Роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии. Структура анализа (определение главных экономических характеристик промышленного развития; определение и оценка движущих сил; оценка силы конкуренции; оценка конкурентной позиции компании в отрасли; выявление ключевых факторов успеха). Ситуационный анализ организации. Оценка адекватности текущей стратегии. SWOT анализ. Стратегический стоимостной анализ. Оценка силы конкурентной позиции предприятия. Обобщение результатов анализа.</p> <p>Основные типы конкурентных стратегий. Стратегия дифференциации. Стратегия низких издержек. Стратегия ниши. Стратегия и конкурентное преимущество. Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества. Выбор конкурента для атаки. Использование стратегий защиты и сохранения конкурентного преимущества. Стратегии вертикальной интеграции.</p> <p>Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.</p> <p>Формирование стратегического видения и миссии. Особенности формирования. Заинтересованные стороны. Этапы формирования. Установление целей. Дерево целей. Этапы формулирования целей. Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий. Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка. Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии. Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимоувязки. Стратегия и техническая политика предприятия. Стратегия и организационная культура.</p> <p>Общая схема процесса осуществления стратегии. Построение организации способной реализовать принятую стратегию. Привязка бюджетов к стратегии. Разработка политики и процедур поддержания стратегии. Системы поддержки процесса осуществления стратегии. Проектирование систем управления.</p> <p>Синергизм и деловые способности компании. Концепция синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты. Невидимые активы. Стратегия и текущие ресурсы. Эффективное использование ресурсов. Эффективная аккумуляция ресурсов. Комбинаторные выгоды. Портфельные эффекты.</p>
<p><b>ЛОГИСТИКА</b></p>	<p>Понятийный аппарат логистики. Определение логистики. Цель и задачи логистики. Сферы деятельности логистики. Микрологистика. Макрологистика. Основные понятия логистики. Логистическая операция. Логистические функции.</p> <p>Управление закупками. Сущность; задачи и функции управления закупками в логистике. Способы выбора поставщика продукции. Методы закупки товаров. Определение экономической партии заказа товаров, нахождение общих годовых издержек. Определение оптимального размера заказа при условии оптовой скидки. Определение оптимального размера заказа, оптимального начального запаса при допущении дефицита, максимально допустимого размера дефицита. Нахождение точки возобновления заказа.</p> <p>Управление запасами. Сущность, задачи и функции управления запасами в логистике. Запасы и материальные потоки в организации. Системы управления запасами. ABC-анализ. XYZ-анализ. Уровень логистического обслуживания.</p>
<p><b>МАРКЕТИНГ</b></p>	<p>Понятие маркетинга, его определения. Эволюция концепций маркетинга. Принципы, цели и задачи маркетинга, цели фирмы. Особенности</p>

	<p>российского маркетинга.</p> <p>Маркетинговая среда предприятия. Микро и макросреда предприятия. Возможности и угрозы в маркетинговой среде. Организация маркетинговой службы предприятия, ее функции.</p> <p>Маркетинговые исследования рынка. Системы маркетинговой информации. Методы сбора маркетинговой информации. Изучение поведения потребителей. Сегментирование рынка. Выбор целевых сегментов, позиционирование товара.</p> <p>Цели и задачи товарной политики. Модели товара. Классификация товаров. Управление конкурентоспособностью товара. Марочная политика. Управление жизненным циклом, типы, ЖЦТ. Управление товарным ассортиментом. Маркетинг услуг.</p> <p>Ценовая политика фирмы, ее роль в комплексе маркетинга. Методы ценообразования. Выбор стратегии.</p> <p>Товародвижение в комплексе маркетинга. Формирование каналов распределения, участники каналов распределения. Виды каналов распределения. Формы продажи. Оптовая и розничная торговля.</p> <p>Комплекс средств продвижения товаров, его выбор. Реклама и ее роль. Стимулирование продаж. Личные продажи, их особенности. Паблицити.</p> <p>PR. Основные функции и типы плана маркетинга. Стратегия и тактика маркетинга. Прогнозирование в маркетинге.</p>
--	---

<p><b>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ</b></p>	<p>Понятие и классификация персонала. Современные концепции управления персоналом. Современные задачи и функции деятельности служб по персоналу. Система управления персоналом и ее основные элементы. Особенности управления персоналом в США, Японии, Западной Европы.</p> <p>Кадровая стратегия организации: виды и основные этапы построения, влияние внешних и внутренних факторов. Основные этапы планирования трудовых ресурсов. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки. Определение качественной потребности в персонале. Определение количественной потребности в персонале. Нормирование и основные виды норм. Характеристика основных методов определения численности персонала.</p> <p>Основные этапы процесса отбора персонала. Заочное знакомство с претендентом. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка. Собеседование (персональное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения. Основные ошибки при проведении интервью. Психодиагностика (тестирование): преимущества и недостатки. Критерии качества тестов. Медицинский контроль. Анализ результатов испытания. Принятие решения о найме. Трудовой договор (контракт).</p> <p>Задачи руководителя по адаптации и ориентации персонала. Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Характеристика основных этапов процесса адаптации. Факторы психологической дезадаптации.</p> <p>Мотивы и их основные виды. Типы мотивированных работников. Основные формы мотивации. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда. Системы оплаты труда персонала. Схема оплаты труда менеджеров и руководителей высшего звена. Поощрения для высококвалифицированных специалистов и профессионалов. Поощрения в масштабе всей организации.</p> <p>Модель систематического (непрерывного) обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала. Определение затрат на обучение. Разработка учебных планов и программ. Характеристика основных форм и методов обучения, их преимущества и недостатки. Оценка результатов обучения.</p> <p>Оценка персонала и аттестация. Основные этапы проведения оценки персонала. Основные методы оценивания.</p>
<p><b>ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ</b></p>	<p>Природа и характеристика организации. Понятие «организационного поведения». Задачи и место курса в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда. Объект и предмет организационного поведения. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Критерии научности организационного поведения. Методы изучения организационного поведения. Валидность результатов исследования в организационном поведении. Системный подход к изучению организационного поведения. Закрытые и открытые системы. Равновесные и неравновесные системы. Элементы организационного поведения с точки зрения системного подхода.</p> <p>Личность и ее развитие в организации. Человеческий фактор в социально-экономических системах. Восприятие. Избирательность восприятия. Искажения восприятия. Социальное и межличностное восприятие. Ошибки атрибуции.</p> <p>Особенности взаимодействия человека в организации. Теории формирования группового поведения в организации. Современные теории личности и поведения человека в организации. Структура личности.</p> <p>Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. Стадии групповой динамики. Формальные и неформальные группы. Ролевые представления членов команды.</p>



Информация как фактор экономической деятельности. Теоретические основы изучения коммуникаций в организации (А.Файоль, Ч.Бернард). Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций. Психология общения и эффективные коммуникации. Информационная структура организации. Коммуникативные каналы и коммуникационные сети. Личностные сети и типы коммуникационных связей. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия. Язык жестов и проблемы интерпретации интерперсональных коммуникативных актов. Коммуникативная функция руководства.

Социально-психологические регуляторы поведения человека. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.

Влияние системы мотивации на результативность и эффективность организации.

Подходы к научению: бихевиористский, социального научения, когнитивный. Одинарная и двойная петля научения по К. Арджирису. Принципы научения. Метод модификации поведения. Основные этапы модификации поведения. Научение и система вознаграждения. Конфиденциальность выплат. Управление вознаграждением.

Лидерство. Инструментальное и экспрессивное лидерство. Теории лидерства: теории черт; ситуационная теория; системная теория. Качество и черты личности лидера. Лидерство и власть. Типы власти. Властные отношения в организации.

Понятие организационной культуры. Формальные правила и неформальные нормы поведения, ритуалы, символы, имидж репутация организации. Роль и значение формулировки миссии и делового кредо организации. Доминирующая и субкультуры организации. Сильные и слабые организационные культуры. Критерии сильной и слабой организационной культуры: разделяемость и интенсивность. Меры поддержания организационной культуры.

Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений. Управление нововведениями в организации. Сопrotивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое. Механизмы психологической самозащиты в сохранении личностной определенности.

Персональное развитие в организации. Агенты перемен. Типовые программы организационного развития. Положительные и отрицательные стороны организационного развития.

Проблема универсальности методов организационного поведения применительно к различным национальным культурам. Результаты кросскультурных исследований организационного поведения. Организационное поведение и национальная культура. Перспективы развития организационного поведения.

<p><b>ФИНАНСЫ КРЕДИТ</b></p>	<p><b>И</b> <b>Раздел I. Финансы как специфические экономические отношения</b></p> <p>Предмет и задачи учебной дисциплины «Финансы и кредит». Сущность финансов. Причины, порождающие функционирование финансов. Необходимость, место и границы финансов в системе товарно-денежных отношений в условиях товарного производства. Финансы как экономическая, стоимостная категория. Денежная основа финансовых отношений. Специфические признаки финансов. Финансовые ресурсы как материальные носители финансовых отношений. Финансы и распределение общественного продукта. Взаимосвязь финансов с другими экономическими категориями (цены, кредит, зарплата) в процессе общественного воспроизводства. Общие черты и отличительные особенности в функционировании финансов и кредита. Фонды денежных средств как материальные носители финансовых отношений. Централизованные и децентрализованные фонды денежных средств. Функции финансов как проявление их сущности. Распределительная функция финансов, ее содержание. Объекты и субъекты финансового распределения, его виды. Контрольная функция финансов, ее содержание. Проявление контрольной функции в распределительном процессе. Финансовая информация как инструмент реализации контрольной функции. Взаимосвязь распределительной и контрольной функций. Развитие функций финансов в условиях рыночного хозяйства.</p> <p>Понятие системы финансов. Значение отдельных сфер и звеньев системы финансов. Финансовая система РФ.</p> <p>Финансы как экономический инструмент в рамках рыночного хозяйства. Финансовые резервы и их значение для сбалансированного развития экономики. Сводный финансовый баланс. Перспективный финансовый план.</p> <p>Финансовый рынок, его роль в мобилизации и перераспределении финансовых ресурсов. Основы функционирования финансового рынка. Денежный, валютный рынок, фондовый рынок, рынок ссудных капиталов. Финансы как инструмент стимулирования и регулирования общественного производства. Финансовые стимулы, их характеристика и использование в условиях рынка. Необходимость и механизмы государственного финансового регулирования экономики на микро- и макроуровнях (налоги, система финансирования, государственный кредит и др.)</p> <p>Содержание, значение и задачи финансовой политики государства в контексте общей экономической политики. Финансовая стратегия и тактика. Финансовая политика России на современном этапе развития в рамках стратегии экономического роста.</p> <p>Органы управления финансами, их функции. Понятие финансового аппарата, его составные части. Система финансовых органов, ее структура, права и обязанности отдельных подразделений. Повышение роли территориальных и местных финансовых органов в условиях демократизации управления. Министерство финансов, его функции и задачи. Федеральное казначейство, его функции. Федеральные финансовые службы: Федеральная служба финансово-бюджетного надзора, Федеральная служба по финансовым рынкам, Федеральная служба страхового надзора. Федеральная служба по финансовому мониторингу. Функции и значение Федеральной налоговой службы и ее органов на местах.</p> <p>Финансовое планирование и прогнозирование — содержание, назначение в условиях рыночной экономики. Методы финансового планирования (нормативный, коэффициентный, программно-целевой, балансовый и др.). Финансовое прогнозирование, сфера его применения.</p> <p>Содержание и значение финансового контроля. Финансовый контроль как форма проявления контрольной функции финансов. Специфика финансового контроля. Объекты и область применения финансового контроля. Задачи финансового контроля, его роль в эффективном использовании материальных, трудовых и денежных ресурсов, достижении их прозрачности. Организация финансового контроля: формы, виды, методы. Основы функционирования финансов в разных сферах экономической деятельности. Влияние особенностей разных сфер деятельности на</p>
----------------------------------	--

финансы. Характерные черты финансов материального производства. Специфика финансов непроектной сферы.

Влияние на организацию финансов форм собственности и организационно-правовых форм хозяйствования. Специфика финансовых отношений, возникающих в процессе создания, функционирования и ликвидации государственных, казенных, акционерных, кооперативных и других предприятий.

Финансы предприятий, функционирующих на коммерческих началах. Основы формирования и использования финансовых ресурсов предприятия. Принципы, направления и формы инвестирования средств. Взаимоотношения предприятий с бюджетом и внебюджетными фондами. Особенности организации финансов некоммерческих учреждений и организаций. Источники формирования финансовых ресурсов учреждений и организаций, оказывающих социальные услуги. Значение развития платных услуг, границы их применения.

Финансовый механизм учреждений и организаций социальной сферы. Виды финансовых ресурсов, их структура. Направления использования финансовых ресурсов. Денежные фонды целевого назначения, их формирование и использование.

Особенности организации финансов общественных объединений. Особенности организации финансов кредитных учреждений, инвестиционных фондов, страховых компаний и других кредитных институтов. Финансовые ресурсы банков — источники формирования, направления использования. Особенности формирования и использования прибыли. Финансовая устойчивость коммерческого банка.

Специфика финансов в сфере страхования. Финансовые ресурсы страховых компаний, их место в составе денежного и страхового оборота. Особенности формирования и распределения прибыли страховой компании. Финансовая устойчивость страховой компании, ее компоненты.

Особенности организации финансов других финансовых институтов.

Понятие государственных финансов, их экономическое содержание и роль в социально-экономическом развитии общества и стимулировании экономического роста. Местные финансы, их структура. Роль местных финансов в развитии муниципального хозяйства и улучшении социального обслуживания населения. Государственные доходы, их состав и структура.

Налоги, их социально-экономическая сущность, основные черты и функции. Роль налогов в перераспределении национального дохода. Пассивная и активная роль налогов. Налоги как инструмент вмешательства в процесс воспроизводства. Цели и способы налогового регулирования. Налоговая система РФ. Управление налогами. Органы налоговой службы РФ.

Особенности обложения малого бизнеса, финансового сектора, нерезидентов. НДС, акцизы. Таможенные пошлины. Единый социальный налог. Налоги субъектов РФ (региональные налоги). Налог на имущество и прочие региональные налоги. Местные налоги. Налог на недвижимость. Налогообложение физических лиц в РФ.

Бюджет государства как основное звено системы финансов. Роль государственного бюджета в социально-экономическом развитии общества. Взаимосвязь бюджета и экономики. Сущность бюджета, его специфические признаки. Материально-вещественное воплощение бюджетных отношений. Функции бюджета, принципы построения бюджета. Бюджетный механизм.

Федеральный, субфедеральные, местные бюджеты. Консолидированный и расширенный бюджет. Структура доходов консолидированного бюджета РФ. Налоги и неналоговые платежи. Налоги как основной вид доходов бюджета. Виды прямых и косвенных налогов, их характеристика. Кредиты, займы и прочие поступления. Внешние и внутренние источники.

Расходы государственного бюджета, их состав и структура. Характеристика основных видов бюджетных расходов. Текущие и капитальные

расходы. Ведомственная, экономическая и функциональная классификация расходов бюджета. Понятие бюджетного финансирования. Формы предоставления бюджетных средств. Социальные нормативы как основа обеспечения бюджетными средствами потребностей социальной сферы, их значение. Характеристика современного состояния бюджета. Бюджетная политика, особенности бюджета 2006г. Финансовое обеспечение общенациональных приоритетов. Федеральные целевые программы. Целевые бюджетные фонды, их назначение и специфика функционирования. Стабилизационный фонд: источники, направления использования. Инвестиционные ресурсы бюджета, инвестиционный фонд.

Бюджетный дефицит, причины его возникновения, формы покрытия. Экономические и социальные последствия бюджетного дефицита.

Понятие бюджетного права. Бюджетный кодекс. Бюджетный федерализм. Бюджетные права федеральных и региональных органов власти и органов местного самоуправления.

Бюджетный процесс, его стадии. Составление проекта бюджета. Бюджетный (финансовый) год. Организация составления проекта бюджета органами исполнительной власти. Бюджетное планирование, его методы. Рассмотрение и утверждение проекта бюджета органами законодательной власти. Бюджетная процедура и бюджетная инициатива. Бюджетные чтения. Вотирование бюджета. Исполнение бюджета.

Сущность и значение государственного кредита. Особенность финансовых отношений, формирующих государственный кредит; его субъекты.

Государственные и муниципальные займы, их классификация по праву эмиссии, формам выплаты доходов, методам размещения, срокам погашения и другим признакам. Виды государственных, региональных и муниципальных ценных бумаг, их эмиссия, размещение и обращение на финансовом рынке. Управление государственным и муниципальным долгом. Расходы по государственному и муниципальному кредиту, его эффективность. Реструктуризация государственного внешнего долга.

Внебюджетные фонды, их специфические признаки. Факторы, обуславливающие необходимость создания внебюджетных фондов. Классификация внебюджетных фондов по функциональному назначению и уровням управления. Правовая база функционирования внебюджетных фондов.

Фонд социального страхования. Источники его образования. Страховые тарифы, критерии их определения и дифференциации. Основные направления использования средств фонда социального страхования.

Фонды обязательного медицинского страхования, их назначение и источники формирования. Другие внебюджетные фонды, их назначение, основные условия формирования и направления использования. Перспективы социальных фондов.

## **Раздел II. Денежное обращение**

Происхождение денег. Необходимость и предпосылки возникновения денег.

Виды денег и их особенности. Роль и значение золота как всеобщего эквивалента. Бумажные и кредитные деньги, закономерности их обращения. Теории денег. Денежные реформы. Роль денег в рыночной экономике и социальной сфере. Роль денег в воспроизводственном процессе, в поддержании общеэкономического равновесия. Роль денег во внешнеэкономических отношениях.

### **Функции денег в системе экономических отношений.**

**Деньги в сфере международного экономического оборота. Особенности реализации функции мировых денег в современных условиях. Взаимосвязь и взаимозависимость функций денег.**

Денежная масса, необходимая для осуществления функций денег. Совокупная денежная масса. Денежная масса в национальном определении. Денежные агрегаты. Денежная база. Узкая и широкая денежная база. Эмиссия и выпуск денег в хозяйственный оборот

Понятия «выпуск денег» и «эмиссия». Формы денежной эмиссии. Кредитный характер современной эмиссии. Эмиссия безналичных денег.

Сущность и механизм банковского (депозитного) мультипликатора. Налично-денежная эмиссия.

Понятие денежной системы страны. Генезис развития денежных систем. Современная денежная система, характеристика основных элементов. Перспективы развития денежной системы в Российской Федерации.

Денежный оборот, его содержание и структура. Особенности денежного оборота при разных моделях экономики. Каналы движения денег (безналичных и наличных). Соотношение понятий "денежный оборот", "платежный оборот, денежно-платежный оборот", "денежное обращение". Взаимосвязь составных частей денежного оборота. Безналичный денежный оборот и его организация. Понятие безналичного денежного оборота.

Система обращения наличных денег, участники, схема организации. Схема налично-денежных потоков в хозяйстве. Законы денежного обращения. Принципы организации налично-денежного оборота. Эмиссионно-кассовое регулирование.

Сущность и формы проявления инфляции. Закономерности инфляционного процесса. Виды и формы инфляции. Причины инфляции. Финансовые и денежно-кредитные факторы инфляции. Природа современной инфляции. Влияние инфляции на экономику. Регулирование инфляции: методы, границы, противоречия. Причины и особенности проявления инфляции в России.

Основные направления антиинфляционной политики, методы стабилизации денежного обращения. Денежная реформа как способ радикального изменения денежной системы. Нуллификация, девальвация, ревальвация, деноминация.

Валютные отношения и валютная система. Эволюция мировой валютной системы. Основные элементы мировой валютной системы. Европейская валютная система. Валютная система России.

Обратимость национальных денег, ее типы. Валютный курс как экономическая категория. Режим валютных курсов. Факторы, влияющие на валютный курс. Международные расчеты. Валютные клиринги. Платежный баланс, его содержание, методы балансирования и регулирования. Характеристика платежного баланса РФ.

**Раздел III. Кредит и банки**

Необходимость кредита. Сущность кредита. Закономерности кредитных отношений. Структура кредита, ее элементы. Кредитная сделка как организующий элемент кредита. Стадии движения кредита.

Взаимодействие кредита и денег. Кредит как важнейшая часть товарно-денежных отношений. Денежные накопления и ссудный капитал. Взаимосвязь кредита и денег в системе экономических отношений.

Роль и границы кредита. Роль кредита в перераспределении ресурсов хозяйства. Кредит и бесперебойность процессов воспроизводства на макро- и микроуровне. Роль кредита в организации и регулировании денежного оборота. Понятие границы применения кредита на макро- и микроуровне. Перераспределительные и антиципационные, количественные и качественные границы применения различных видов кредита.

Функции и законы кредита. Характеристика перераспределительной функции кредита и функции замещения. Законы кредита. Теории кредита и их эволюция в экономической науке.

Ссудный процент и его экономическая роль.

Классификация форм кредита. Банковская форма кредита и его особенности. Коммерческий кредит, его эволюция и особенности. Особенности государственного, международного и потребительского кредита. Виды кредитов. Международный кредит: сущность, функции, основные формы. Международные финансовые потоки и мировые рынки. Мировой кредитный рынок. Рынки золота.

Банки как главные финансовые посредники, их роль в экономике рыночного типа. Банковская система и ее элементы. Двухуровневое построение банковской системы.

Центральные банки как высший уровень банковской системы, их функции

	<p>и роль в рыночном хозяйстве.          Центральный банк как орган банковского надзора, контроля и регулирования. Международный опыт построения банковских систем.          Современные тенденции в мировом банковском процессе          Система коммерческих банков. Базовые функции коммерческого банка.          Банки, кредитные организации и учреждения. Современное состояние банковского сектора РФ. Роль банков в проведении институциональных и системных преобразований в РФ. Банки и инвестиционный процесс.          Общеэкономические условия функционирования банковского сектора.          Институциональные аспекты развития банковского сектора.          Реструктуризация банковского сектора на современном этапе.          Небанковские финансовые посредники, их роль в экономике.          Инвестиционные банки, инвестиционные институты и прочие специализированные финансово-кредитные учреждения.</p>
<p><b><u>ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</u></b></p>	<p>Финансы коммерческих организаций – основа национальной финансовой системы          Финансовый менеджмент как самостоятельное направление и дисциплина современной теории финансов в рамках прикладной микроэкономики.          Предмет и задачи учебной дисциплины.          Финансовые рынки и их эффективность. Финансовые посредники.          Движение денежных средств в экономике. Финансовые институты. Банки и специализированные финансово-кредитные учреждения. Биржи и рынки ценных бумаг. Денежные рынки и рынки капиталов.          Современные черты финансовых рынков. Глобализация и универсализация рынков, их дерегулирование. Дезинтермедиация и секьюритизация. “Новая” экономика информационного типа и финансы.          Финансовые нововведения. Совершенствование технологий, систем телекоммуникации и Интернета. Современные финансовые условия существования частного бизнеса в РФ.          Основные принципы финансового менеджмента          Принципы организации и базовые элементы финансов коммерческих организаций. Финансовая миссия компании с точки зрения собственников и акционеров. Финансовая стратегия и ее место в общей стратегии предприятия. Целевые функции фирмы. Максимизация экономической цены фирмы как стратегическая финансовая цель. Концепция управления стоимостью предприятия. Финансовое управление на основе стоимости (VBM, value – based management). Определение рыночной стоимости компании. Основные подходы к оценке стоимости. Метод дисконтирования денежных потоков. Сравнительный (рыночный) метод. Затратный и иные методы оценки          Организация управления финансами в коммерческой организации. Финансовый менеджмент как система управления. Субъекты и объекты управления. Действующее законодательство РФ по регулированию управления финансами хозяйствующих субъектов. Организационная структура финансовых служб предприятий. Функции управляющего финансами.          Основные направления финансового менеджмента на предприятии. Принятие финансовых решений и обеспечение условий их реализации. Контроль исполнения финансовых решений. Финансовое планирование и прогнозирование. Постановка бюджетирования.          Математические основы финансового менеджмента. Временная стоимость денег. Простые ставки ссудных процентов. Сложные проценты и будущая стоимость денег. Компаундинг. Текущая стоимость денег. Операции дисконтирования. Оценка приведенной стоимости. Учет инфляционного обесценения денег при принятии финансовых решений. Формула Фишера. Инфляционная премия. Аннуитеты.          Определение стоимости ценных бумаг. Приемлемая прибыль по ценным бумагам с фиксированным доходом. Определение стоимости облигаций с учетом процентного дохода.          Дивиденды по акциям и доход от прироста стоимости акций. Определение стоимости акций. Модели дисконтирования дивидендов. Требуемый уровень дохода на акцию. Риск и доход. Учет систематического и</p>

несистематического риска. Модель оценки капитальных активов (САРМ). Арбитражная теория оценки. Теория эффективных рынков. Влияние налогообложения на доходы по ценным бумагам.

Учет и отчетность как информационная основа финансового менеджмента. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Внешние и внутренние пользователи финансовой отчетности. Интересы пользователей. Источники информации, критерии ее полезности. Финансовая отчетность в системе финансового менеджмента. Учет как инструмент сбора, обработки и передачи информации для принятия управленческих решений.

Общепринятые принципы учета (GAAP). Принцип соотнесения доходов и затрат. Принцип возмещения затрат. Принципы стабильности, продолжительности, объективности, достаточности, окупаемости. Принцип консервативных допущений. Методы ведения налогового учета: метод начислений, кассовый метод.

Основные методы анализа отчетности. Чтение отчетов, горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ, расчет финансовых коэффициентов.

Инструменты финансового анализа и планирования. Основные принципы и логика анализа финансового анализа. Внутренний и внешний анализ. Процедура анализа. Экспресс-анализ и углубленный анализ финансово-хозяйственной деятельности. Общий анализ финансовой отчетности.

Анализ финансового состояния по данным баланса компании. Алгоритмы анализа баланса. Структура и общая идеология баланса. Экономическая формула баланса. Баланс как характеристика ресурсов фирмы и их размещения. Разделы баланса Алгоритмы составления и группировки статей. Активы и пассивы баланса, их структурный анализ.

Международный стандарт построения баланса. Перевод российского баланса в международный стандарт. Оборотные (краткосрочные) активы. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность, материальные запасы. Основные (внеоборотные) и нематериальные активы.

Пассивы, или источники финансирования. Краткосрочные и долгосрочные обязательства. Собственный капитал: уставный капитал, добавочный капитал, резервные и страховые фонды, нераспределенная прибыль.

Прогнозный баланс. Прогноз активов и пассивов баланса.

Оценка финансового положения. Отчет о прибылях и убытках. Показатели расходов. Показатели доходов и прибыли. Связь между отчетом о прибылях и убытках и балансовым отчетом. Прогнозные оценки прибыли.

Финансовые коэффициенты и финансовые пропорции. Комплексные финансовые показатели (KFI), связь с целями и стратегией компании. Значение финансовых коэффициентов для финансовой диагностики и принятия управленческих решений. Типы коэффициентов.

Критерии ликвидности. Международные стандарты оценки запасов товарно-материальных ценностей. Краткосрочные и долгосрочные обязательства. Собственный капитал. Показатели ликвидности, деловой активности, рентабельности, платежеспособности.

Коэффициенты ликвидности (общей, срочной, абсолютной). Коэффициенты деловой активности. Коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, длительность операционного цикла. Фондоотдача, фондоемкость, рентабельность фондов. Коэффициенты рентабельности активов, продаж, собственного капитала, инвестиций. Оборачиваемость активов и доходность. Формула Du Pont.

Показатели структуры капитала. Коэффициенты адекватности капитала (собственности), финансовой зависимости (гилинг, леввередж, или финансовый рычаг), защищенности кредиторов. Коэффициент покрытия процентных платежей. Коэффициент адекватности денежных средств. Коэффициенты рыночной активности. Прибыль на акцию, курс/прибыль, текущая и совокупная доходность акций, коэффициент выплаты

	<p>дивидендов. Способы использования аналитических показателей в практике работы коммерческих организаций. Прогнозирование финансовой устойчивости. Факторы, определяющие темпы устойчивого роста предприятия.</p> <p>Управление текущими издержками. Оперативный финансовый менеджмент. Целевое калькулирование (таргет-костинг). Кайзен-костинг в системе управления затратами. Управление издержками в рамках управленческой технологии Бизнес Юнит Менеджмент (business unit management).</p> <p>Анализ структуры и динамики издержек. Методы расчета и учета расходов. Прямые и косвенные, постоянные (непропорциональные, или фиксированные), переменные (пропорциональные), смешанные. Методы распределения косвенных затрат, критерии оптимальности распределения</p> <p>Анализ безубыточности (CVP – анализ). Идеология порога рентабельности. (мертвой точки). Маржинальный доход, запас финансовой прочности. Действие операционного рычага. Сопряженный эффект операционного и финансового рычагов</p> <p>Управленческий аспект подхода к учете издержек. Управленческая форма отчета о прибылях и убытках. Анализ безубыточности для группы продуктов. Выбор оптимальной ассортиментной структуры продукции с позиций операционного анализа.</p> <p>Анализ, прогнозирование и управление денежными потоками. Значение и задачи анализа денежных потоков и их прогнозирования. Методы расчета и способы оценки показателей денежного потока. Цена фирмы как дисконтированные потоки денежных средств. Схема движения денежных средств на предприятии. Денежные потоки от основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Содержание отчета о движении денежных средств</p> <p>Бюджетирование или прогнозирование денежных средств. Бюджет потока денежных средств (кассовый бюджет). Прогноз отчета о движении денежных средств по основной деятельности. Прогноз объема продаж.</p> <p>Инкассирование и другие поступления. Выплаты наличными. Чистые денежные потоки и кассовый остаток.</p> <p>Прогноз отчета о движении денежных средств по инвестиционной и финансовой деятельности.</p> <p>Управление оборотным капиталом. Оборотные средства (текущие активы) и их значение для жизнедеятельности фирмы. Производственный и финансовый циклы Структура оборотных средств и операционный цикл. Пути сокращения финансового цикла. Сокращение производственного цикла, уменьшение периода оборота дебиторской задолженности, увеличение периода оборота кредиторской задолженности.</p> <p>Оптимизация уровня оборотных средств. Планирование потребности в оборотных средствах. Нормирование оборотных средств.</p> <p>Текущие активы и краткосрочные обязательства. Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал) как характеристика финансовой устойчивости компании.</p> <p>Источники финансирования оборотного капитала. Умеренная, консервативная и агрессивная политика финансирования оборотного капитала.</p> <p>Краткосрочные обязательства (пассивы) как источник оборотных средств. Краткосрочная кредиторская задолженность. Периодическая и сезонная отсрочка выплаты кредиторской задолженности. Простые векселя.</p> <p>Расходы будущих периодов (счета начислений). Задолженность по заработной плате, налогам, процентам, дивидендам. Авансы полученные.</p> <p>Краткосрочные кредиты и займы. Банковские ссуды под залог простых коммерческих векселей (кредит по онкольному счету). Учет векселей.</p> <p>Банковские акцепты. Необеспеченные банковские ссуды. Кредитная линия. Револьверный кредит. Кредитование под залог дебиторской задолженности. Ссуды под обеспечение запасами.</p> <p>Оборотный капитал как основной объект и инструмент текущего финансового управления. Управление оборотными средствами как</p>
--	---



	<p>балансирование между рисками.</p> <p>Управление запасами. Эффективное управление запасами как фактор роста прибыли и цены фирмы. Математические модели оптимизации запасов.</p> <p>Уровень дебиторской задолженности и факторы, его определяющие. Нормальная и просроченная дебиторская задолженность. Коммерческий кредит, его возможности и преимущества. Финансовые условия контрактов с покупателями.</p> <p>Управление денежными активами предприятия. Оптимальный уровень наличности в целях обеспечения постоянной платежеспособности. Критерии оптимальности.</p> <p>Цена и структура капитала. Составляющие капитала и их цена. Оценка стоимости капитала, методы оценки. Модель оценки капитальных активов (САРМ). Метод дисконтированных денежных потоков. Метод <math>\beta</math> – коэффициентов («доходность безрисковых вложений плюс премия за риск»). Сравнительная характеристика методов оценки стоимости капитала. Определение средневзвешенной цены капитала. Факторы, определяющие средневзвешенную стоимость.</p> <p>Понятие структуры капитала. Финансовый левередж (финансовый рычаг) как мера финансового риска. Теория воздействия структуры капитала на рыночную стоимость фирмы: классическая модель, модель Модильяни-Миллера, компромиссные модели. Целевая структура капитала. Оптимизация структуры источников средств предприятия. Соотношение внутреннего и внешнего финансирования. Рациональная заемная политика.</p> <p>Распределение прибыли. Дивидендная политика и экономический рост компании. Максимизация благосостояния акционеров, стратегия экономического роста и проблемы распределения прибыли. Определение величины дивиденда. Дивидендный выход и реинвестируемая прибыль. Реинвестирование прибыли как внутренний источник капитализации фирмы. Теории и практические методы дивидендной политики. Дивидендная политика и цена акций.</p> <p>Долгосрочное внешнее финансирование. Эмиссия ценных бумаг как форма внешнего финансирования компании. Обыкновенные акции как форма собственного капитала компании, их особенности. Привилегированные акции как средство финансирования. Конвертируемые привилегированные акции. Программы ADR (американские депозитарные расписки) на акции как способ привлечения капитала на мировых финансовых рынках.</p> <p>Методы размещения (андеррайтинга). Гарантированное размещение и размещение по методу максимальных усилий</p> <p>Открытое размещение. Первичное публичное размещение (IPO) как способ финансирования бизнеса. Порядок действий для выпуска IPO IPO: обзор технологии выпуска акций в целях получения льготного финансирования, IPO как эффективный способ продажи бизнеса Особенности IPO в России. Определение стоимости акций при первичной и повторной эмиссиях. Издержки выпуска бумаг. Стартовые издержки и затраты на выплату доходов.</p> <p>Долгосрочные ссуды и облигации. Политика привлечения капитала. Долгосрочные обязательства. Банковские средне- и долгосрочные ссуды. Финансирование оборудования. Закладные на имущество. Формы финансирования аренды. Сравнительная эффективность арендного и кредитного финансирования.</p> <p>Финансирование компании за счет корпоративных облигаций. Облигации как долгосрочные обязательства коммерческой организации. Виды облигаций. Рейтинги облигаций. Процедура эмиссии облигаций</p> <p>Рефинансирование выпуска облигаций. Конвертируемые облигации и варранты. Выпуск еврооблигаций, евроноут, евровекселей.</p> <p>Долгосрочное финансовое планирование. Финансовые стратегии компаний. Анализ, разработка и реализация. Матрицы финансовой стратегии.</p> <p>Финансовое прогнозирование и планирование. Финансовое прогно-</p>
--	---

	<p>зирование на предприятии: цели, задачи, методы.</p> <p>Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия. Состав документов и расчеты, используемые в финансовом планировании. Бюджетирование как форма финансового прогноза.</p> <p>Состав прогнозного годового сводного бюджета. Прогнозный баланс. Бюджет прибылей и убытков. Кассовый бюджет. Инвестиционный бюджет.</p> <p>Формирование инвестиционной стратегии предприятия. Роль инвестиционной стратегии в эффективном управлении деятельностью предприятия. Этапы управления инвестиционной деятельностью предприятия и их взаимосвязь. Выработка конкретных управленческих решений при формировании инвестиционного портфеля и реализации инвестиционных программ и проектов.</p> <p>Анализ эффективности инвестиций. Оценка инвестиционных проектов на основе показателей их общего риска. Методы оценки проектов.</p> <p>Слияния и реструктуризация компаний. Мотивы изменения структуры фирмы. Синергический эффект от слияния. Условия слияния. Влияние прибыли и рыночной стоимости. Поглощения и анализ эффективности инвестиций. Дивести́рование компании. Ликвидация фирмы. Частичные распродажи. Передача акций дочерним компаниям. Выделение части собственного капитала.</p> <p>Управление рисками в корпорации. Цели, задачи инструменты риск-менеджмента. Качественная оценка рисков. Количественная оценка рисков. Виды рисков. Оценка степени риска финансовых инвестиций. Риск и требуемая норма доходности. Принципы риска и доходности. Принципы анализа портфеля. Рыночная цена риска. Формирование оптимального рискованного портфеля.</p> <p>Основные принципы управления рисками. Создание эффективной группы риск-менеджеров. Анализ риска и построение финансовых сценариев. Мониторинг и анализ состояния компании.</p> <p>Банкротство и реорганизация. Риск банкротства как основное проявление финансовых рисков. Предпосылки несостоятельности (банкротства). Признаки банкротства.</p> <p>Мировой опыт в проведении банкротств. Процедура банкротства в соответствии с законодательством РФ. Конкурсное производство. Конкурсная масса. Продажа имущества. Расчеты с кредиторами.</p> <p>Прогнозирование финансовой устойчивости. Факторы, определяющие темпы устойчивого роста предприятия. Методы расчета устойчивых темпов роста. Модели прогнозирования банкротства.</p>
<p><b>ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО</b></p>	<p>Система отраслей права (понятие материальных и процессуальных, публичных и частных отраслей права). Предмет Гражданского права (три категории отношений, составляющие предмет данной отрасли права). Методы гражданско-правового регулирования. Определение Гражданского права. Отграничение Гражданского права от смежных отраслей права. Принципы Гражданского права. Система Гражданского права. Гражданское законодательство (понятие и источники; аналогия закона и аналогия права). Правоприменение норм гражданского законодательства (действие гражданского законодательства во времени, в пространстве и по кругу лиц; императивные и диспозитивные гражданские нормы; толкование гражданско-правовых норм). Гражданское право как наука. История развития Гражданского права (возникновение Гражданского права; Римское частное право; становление системы «континентального» права; становление системы Англо-Американского права; общие тенденции в развитии современного частного права).</p> <p>Понятие гражданского правоотношения. Форма и содержание гражданского правоотношения. Субъекты и объекты гражданского правоотношения. Основания возникновения гражданского правоотношения. Виды гражданских правоотношений (по имущественному критерию; по взаимосвязи между субъектами; по способу удовлетворения интересов управомоченного субъекта).</p> <p>Понятие гражданской правосубъектности физического лица. Гражданская</p>

правоспособность (понятие и сущность). Гражданская дееспособность (понятие и сущность; сделкоспособность и деликтоспособность; основания для признания полной дееспособности с 16 лет). Ограничения дееспособности малолетних граждан. Ограничения дееспособности несовершеннолетних. Признание гражданина недееспособным (основания и порядок признания; статус опекуна). Признание гражданина ограниченно дееспособным (основания и порядок признания; статус попечителя). Гражданско-правовой статус предпринимателя без образования юридического лица. Признание гражданина-предпринимателя несостоятельным (банкротом). Органы опеки и попечительства (административный статус и полномочия органов; доверительное управление; патронаж). Признаки индивидуализации гражданина (имя, место жительства и иные признаки). Акты гражданского состояния (понятие и виды актов; административный статус и полномочия учреждений ЗАГС). Безвестное отсутствие гражданина (основание и порядок признания гражданина безвестно отсутствующим; последствия такого признания). Объявление гражданина умершим (основание и порядок объявления гражданина умершим; исключительные основания для установления «юридической смерти» гражданина до истечения общего срока; юридические последствия объявления гражданина умершим). Последствия явки гражданина, объявленного умершим (юридические акты, подлежащие отмене в случае данного «казуса»; права гражданина, подлежащие восстановлению).

Понятие юридического лица. Появление и развитие различных форм юридических лиц (исторический экскурс). Признаки юридического лица. Правосубъектность юридического лица (общая и целевая правоспособность). Образование юридического лица (порядок образования; учредительные документы). Представительства и филиалы (понятие и особенности). Прекращение юридического лица путём реорганизации. Ликвидация юридического лица (добровольная и принудительная ликвидация; процессуальный порядок ликвидации). Ликвидация юридического лица при банкротстве (понятие и признаки несостоятельности «банкротства»; процессуальный порядок проведения процедур банкротства; случаи «криминального банкротства»). Виды юридических лиц по целевой направленности.

Коммерческие организации (общее понятие и особенности хозяйствующих товариществ и обществ). Полное товарищество (понятие солидарной и субсидиарной ответственности товарищей; гражданско-правовой статус полного товарищества). Товарищество на вере (командитное товарищество). Общество с ограниченной ответственностью (понятие и гражданско-правовой статус). Общество с дополнительной ответственностью (понятие и гражданско-правовой статус). Акционерное общество (понятие и гражданско-правовой статус). Открытые и закрытые акционерные общества. Дочерние и зависимые общества. Производственный кооператив (понятие и гражданско-правовой статус). Государственные и муниципальные предприятия (понятие унитарного предприятия; унитарное предприятие на праве хозяйственного ведения; казённое предприятие).

Некоммерческие организации (общие положения). Потребительский кооператив (понятие и гражданско-правовой статус). Виды потребительских кооперативов. Товарищество собственников жилья (понятие и гражданско-правовой статус). Садоводческие, огороднические и дачные некоммерческие товарищества (понятие и гражданско-правовой статус). Общественная организация (понятие и гражданско-правовой статус общественных организаций (объединений)). Виды общественных организаций. Религиозные организации (объединения). Фонд (понятие и гражданско-правовой статус). Учреждение (понятие и гражданско-правовой статус). Некоммерческие объединения юридических лиц (Ассоциации и Союзы) (понятие и гражданско-правовой статус ассоциации (союза)). Торгово-промышленная палата (понятие и гражданско-правовой статус). Некоммерческое партнёрство (понятие и гражданско-правовой статус). Автономная некоммерческая организация

(понятие и гражданско-правовой статус). Товарная биржа (понятие и гражданско-правовой статус). Государственная корпорация (понятие и гражданско-правовой статус).

Особенности гражданско-правового статуса публичных образований (особенности участия государственных и муниципальных органов в гражданском обороте). Функции казны, федерального агентства по управлению государственным имуществом и фондов государственного и муниципального имущества; иные государственные органы, обладающие особым гражданско-правовым статусом. Особые способы приобретения права собственности государственными и муниципальными органами. Особые способы прекращения права собственности государственными и муниципальными органами. Особенности гражданско-правовой ответственности государственных и муниципальных органов (деликтная ответственность государства перед физическими лицами; условия дополнительной ответственности органов публичной власти).

Понятие и виды гражданско-правовых объектов. Вещи (понятие и виды вещей). Деньги и ценные бумаги как особый вид вещей (двойственный характер гражданско-правового регулирования этих объектов). Ценные бумаги (понятие и признаки). Виды ценных бумаг по критерию легитимации управомоченного субъекта. «Бездокументарные» ценные бумаги. Передача прав по ценной бумаге (понятия цессии и индоссамента). Корпоративные ценные бумаги (акции и их сертификаты). Товарораспорядительные ценные бумаги (закладная, коносамент, складское свидетельство). Денежные ценные бумаги (облигация, чек, вексель).

Понятие и формы защиты гражданских прав. Понятие вещного права (перечень вещных прав). Признаки вещного права. Право собственности (понятие и сущность; функции и формы собственности). Виды собственности (индивидуальная и общая собственность; подвиды общей собственности). Долевая собственность (правовой режим владения, пользования и распоряжения собственником своей доли). Совместная собственность (правовой режим совместной собственности супругов; правовой режим совместной собственности членов крестьянского (фермерского) хозяйства). Основания приобретения права собственности (первоначальные и производные титулы собственности). Основания прекращения права собственности. Ограниченные вещные права. Формы защиты вещных прав. Иски к публичной власти по защите вещных прав.

Понятие обеспечения исполнения обязательств (система обеспечения исполнения обязательств). Общая характеристика способов обеспечения исполнения обязательств (классификация способов по функциональной направленности; акцессорный характер способов). Неустойка (понятие и основные черты неустойки). Форма соглашения о неустойке. Виды неустойки (по основанию возникновения; по методу исчисления; по соотношению неустойки к убыткам). Положения, применяемые при судебном порядке взыскания неустойки. Функции неустойки. Задаток (понятие и основные функции задатка). Основные особенности задатка. Сравнение задатка с авансом. Последствия неисполнения обязательства, обеспеченного задатком.

Понятие и функции залога. Источники залогового права. Виды залога, договор о залоге. Перемена должника в залоговом обязательстве. Ипотека (понятие и общие положения об ипотеке). Залог товаров в обороте. Залог вещей в ломбарде. Залог имущественных прав. Последствия неисполнения (ненадлежащего исполнения) обязательства, обеспеченного залогом.

Поручительство (понятие и основные черты поручительства). Виды поручительства (законное, субсидиарное и частичное поручительства). Договор поручительства (форма и существенные условия договора). Объём обязанности и ответственности поручителя. Множественность лиц при поручительстве. Последствия исполнения обязательства поручителем. Условия прекращения поручительства. Банковская гарантия (понятие и особенности). Основные черты банковской гарантии.

Понятие способов прекращения обязательств. Виды способов

	<p>прекращения обязательств (прекращение обязательств с помощью сделки; прекращение обязательств по иным основаниям).</p> <p>Понятие и юридическая природа интеллектуальной собственности. Признаки интеллектуальной собственности. Понятие и юридическая природа промышленной собственности. Функции исключительных прав. Система исключительных прав. Институт авторского права и смежных с ним прав (предмет авторских и смежных прав; основные функции; источники авторского права и смежных прав; объекты авторского права и смежных прав; объекты, не охраняемые авторским правом; субъекты авторского права и смежных прав). Институт патентного права. Институт средств индивидуализации участников гражданского оборота и производимых ими товаров, работ, услуг. Институт охраны нетрадиционных объектов интеллектуальной собственности.</p> <p>Понятие и история развития наследственного права. Предмет и метод регулирования наследственного права. Наследственное правоотношение (особенности наследственных правоотношений; субъекты и объекты наследственных правоотношений). Наследование по завещанию (понятие завещания; предмет завещания; форма завещания). Порядок оформления завещания. Составление завещания при чрезвычайных обстоятельствах. Оспоримые и ничтожные завещания. Закрытое завещание. Порядок изменения (отмены) завещания. Душеприказчик (понятие и функции душеприказчика). Завещательный отказ (легат). Завещательное возложение.</p> <p>Понятие и основания возникновения наследования по закону. Очерёдность законных наследников. Категории иждивенцев. Круг обязательных наследников. Порядок установления долей в отношении обязательных наследников. Понятие коммориентов. Наследование по праву представления (основания и порядок наследования по представлению). Наследственная трансмиссия (основания и порядок наследования по трансмиссии). Наследование выморочного имущества (понятие выморочного имущества; порядок наследования выморочного имущества).</p> <p>Приобретение наследства как юридический факт (приобретение наследства в формах сделки и юридического поступка). Порядок приобретения наследства. Сроки приобретения наследства (общие и специальные сроки). Обязанности наследников. Отказ от наследства (порядок и сроки отказа); Формы отказа от наследства.</p> <p>Понятие семейного права (понятие семьи в гражданском праве; признаки семьи; предмет и метод правового регулирования в семейном праве). Основные принципы семейного права. Юридические особенности семейных правоотношений. Виды семейных правоотношений. Основания возникновения семейного правоотношения. Содержание семейных правоотношений (осуществление семейных прав и исполнение семейных обязанностей; злоупотребление семейными правами). Защита семейных прав (субъекты защиты; административный порядок защиты семейных прав; судебный порядок защиты семейных прав).</p> <p>Брачные правоотношения (понятие и признаки брака; обстоятельства, запрещающие вступление в брак; порядок заключения брака). Основания недействительности брака. Последствия признания недействительности брака. Содержание брачного правоотношения (личные неимущественные права и обязанности супругов; имущественные права и обязанности супругов). Имущество, относящееся к индивидуальной и совместной собственности супругов. Правовые режимы владения, пользования и распоряжения имуществом супругов. Раздел имущества супругов. Брачный договор (понятие, порядок оформления и существенные условия брачного договора).</p>
--	---

#### **1.4. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену**

Для подготовки к государственному экзамену, обучающемуся необходимо решить примерный вариант устного экзамена, ознакомиться с рекомендуемой литературой.

## **Примерные варианты билетов устного государственного экзамена:**

### **БИЛЕТ 1.**

1. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа. Изобразите схему организационной структуры предприятия малого и среднего бизнеса и проанализируйте ее
2. Оперирование категорией «пределные издержки» при принятии управленческого решения на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Менеджмент организации: возможные формы партнерских отношений на примере предприятий малого и среднего бизнеса

### **БИЛЕТ 2.**

1. Структурирование производительного процесса. Постройте общую схему организации производительного процесса на примере компании малого бизнеса и проанализируйте ее
2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Приведите по три приема управления на каждый аспект на примере компании малого и среднего бизнеса X
3. Содержание и формы рекламной деятельности: понятие, субъекты и объекты рекламы. Приведите пример эффективной рекламы для предприятия малого и среднего бизнеса и методы расчета ее эффективности

### **БИЛЕТ 3.**

1. Формулирование организационных целей. Цели и подцели. Приведите пример внутри- и внеорганизационной цели для предприятия малого и среднего бизнеса и оцените их
2. Разработка плана по прибыли: алгоритм действий менеджера на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Типы управленческих действий (с иллюстрацией на конкретных примерах)

### **БИЛЕТ 4.**

1. Процесс формулирования внеорганизационной цели: роль показателя точки безубыточности. Приведите формулы расчета показателя точки безубыточности для предприятий малого и среднего бизнеса в различных сферах
2. Цели и принципы бухгалтерского учета на примере предприятия малого и среднего бизнеса
3. Менеджмент: моделирование общей схемы организации производительного процесса на примере предприятия малого и среднего бизнеса. Изобразите ОСОПП и проанализируйте ее

### **БИЛЕТ 5.**

1. Функции маркетинга на предприятии. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии. Постройте таблицу маркетинговой информационной системы для предприятия малого и среднего бизнеса и проанализируйте ее
2. Ценообразование на продукцию и услуги предприятия малого и среднего бизнеса. Приведите примеры для различных методов ценообразования и ценовых политик
3. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала на примере предприятия малого и среднего бизнеса

### **БИЛЕТ 6.**

1. «Выталкивающая» и «вытягивающая» схемы организации производительного процесса. Приведите примеры применения этих стратегий для предприятий малого и среднего бизнеса и проанализируйте их
2. Нормативная прибыль, масса и норма прибыли: методы расчета с примерами для предприятия малого и среднего бизнеса
3. Логистические структуры на предприятии. Аутсорсинг логистических услуг. Приведите схему логистики для предприятия малого или среднего бизнеса X и проанализируйте ее

## **Рекомендуемый список литературы для подготовки к государственному экзамену:**

### **Экономическая теория:**

1. Булатов А.С. Микроэкономика. Учебник для бакалавриата. М.: Юрайт, 2015
2. Булатов А.С. Макроэкономика. Учебник для прикладного бакалавриата. М.: Юрайт, 2015
3. Мэнкью Н.Г., Тейлор М. Экономикс, С-Пб.: Питер, 2013

### **Теория организации**

1. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг, 2014
2. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, 2016

### **Общий менеджмент:**

1. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг, 2014
2. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, 2016

### **Стратегический менеджмент:**

1. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг, 2014
2. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, 2016

### **Логистика:**

1. Бродецкий Г., Гусев Д. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации. - М., 2014
2. Сергеев В. И. Управление цепями поставок. – М., 2014

### **Маркетинг:**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент, С-Пб: Питер, 2012
2. Леонов А.И. Практикум по маркетингу, М.: Дело, 2015

### **Управление персоналом:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, СПб.: Питер, 2012
2. Карташова Л. Управление человеческими ресурсами М.: ИНФРА-М, 2014

### **Организационное поведение:**

1. Громова О. Н., Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации и организационное поведение. – М., 2014
2. Свенцицкий А. Л. Организационная психология. – М., 2014

### **Финансы и кредит:**

1. Дворецкая А.Е. Финансы: учебник для академического бакалавриата, М.: Юрайт, 2014
2. Дворецкая А. Е. Деньги. Кредит. Банки: учебник для академического бакалавриата, М.: Юрайт, 2014

### **Финансовый менеджмент:**

1. Минасян В.Б., Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Паламарчук В.П. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно– практическое пособие, М.: Юрайт, 2015
2. Коллектив авторов под ред. Бобылевой А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. В двух томах: учебник для бакалавриата и магистратуры, 2–е изд, пер. и доп., М.: Юрайт 2015

### **Гражданское право:**

1. Гражданский кодекс РФ (с комментариями). 1-ая часть. Под ред. П.В. Крашенинникова. М., 2011.
2. Гражданское право / Под ред. А И. Калпина, А И. Масляева. – М.: Проспект, 2011
3. Алексеев С.С., Аюшеева И.З., Васильев А.С. [и др.] Гражданское право: учебник: в 3 т. (под общ. ред. С.А. Степанова). 2013 г.

### 1.5. Критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена

Формула оценки государственного экзамена

$$0,85A + 0,1B + 0,05C = \text{Оценка за Государственный экзамен}$$

Процент от итоговой оценки	Условное обозначение в формуле	Оценка	Аспект оценивания
85%	А	Оценка государственной экзаменационной комиссии с участием работодателей	Ответы на вопросы билета государственного экзамена
			Ответы на дополнительные вопросы комиссии
10%	В	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата	Средний балл по балльно-рейтинговой системе за весь период обучения студента
5%	С	Сложность образовательной траектории	Количество и уровень полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения

### Шкала оценивания устного государственного экзамена

Оценка «отлично»	<p>Продемонстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом (ПК-2)</p> <p>Проанализирована и оценена структура активов компании (ПК-4)</p> <p>Проанализированы 3 экономические основы поведения элементов рыночных структур (ПК-9)</p> <p>Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей (ПК-12)</p> <p>Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, приведены методы их реорганизации (ПК-13)</p> <p>Принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации (ПК-14)</p> <p>Продемонстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта (ПК-16)</p> <p>Продемонстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей (ПК-17)</p> <p>Продемонстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур (ПК-20)</p> <p>Продемонстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений (ПК ОС-24-б)</p> <p>Продемонстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения (ПК ОС-</p>
------------------	--



	27-б)
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата 86 и выше (из 100)
	Не менее 3 полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения
<i>Оценка «хорошо»</i>	<p>Продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом (ПК-2)</p> <p>Проанализирована и оценена структура активов компании с небольшими недоработками (ПК-4)</p> <p>Проанализированы 2 экономические основы поведения элементов рыночных структур (ПК-9)</p> <p>Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей с небольшими недоработками (ПК-12)</p> <p>Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, приведены методы их реорганизации (ПК-13)</p> <p>Принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации (ПК-14)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта с небольшими недоработками (ПК-16)</p> <p>Продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей с небольшими недоработками (ПК-17)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур (ПК-20)</p> <p>Продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений (ПК ОС-24-б)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения с небольшими недоработками (ПК ОС-27-б)</p>
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 66 до 85
	Не менее 2 полученных дополнительных дипломов и сертификатов за время обучения
<i>Оценка «удовлетворительно»</i>	<p>Продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом с недоработками (ПК-2)</p> <p>Проанализирована и оценена структура активов компании с существенными недоработками (ПК-4)</p> <p>Проанализированы 1-2 экономические основы поведения элементов рыночных структур с существенными недоработками (ПК-9)</p> <p>Нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей с существенными недоработками (ПК-12)</p>

	<p>Произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, не приведены методы их реорганизации (ПК-13)</p> <p>Принято 1-2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации с недоработками (ПК-14)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта с существенными недоработками (ПК-16)</p> <p>Продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей с существенными недоработками (ПК-17)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур (ПК-20)</p> <p>Продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений с недоработками (ПК ОС-24-б)</p> <p>Продemonстрирована способность использовать методы ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения с существенными недоработками (ПК ОС-27-б)</p> <p>Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 51 до 65</p> <p>Не менее 1 полученного дополнительного диплома или сертификата за время обучения</p>
<p><i>Оценка</i> <i>«неудовлетворительно»</i></p>	<p>Не продemonстрирована способность разрешить конфликтную ситуацию, с использованием современных технологий управления персоналом (ПК-2)</p> <p>Не проанализирована и не оценена структура активов компании (ПК-4)</p> <p>Не проанализированы 3 экономические основы поведения элементов рыночных структур (ПК-9)</p> <p>Не нарисована таблица маркетинговой информационной системы организации для расширения внешних связей (ПК-12)</p> <p>Не произведен анализ смоделированных бизнес-процессов, не приведены методы их реорганизации (ПК-13)</p> <p>Не принято 2 управленческих решения на основе анализа финансовой отчетности организации (ПК-14)</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать основные финансовые инструменты при разработке проекта (ПК-16)</p> <p>Не продemonстрирована способность формирования новой бизнес-модели на основе выявленных рыночных возможностей (ПК-17)</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать нормативно-правовую базу и локальные акты при разработке проекта по созданию новых структур (ПК-20)</p> <p>Не продemonстрирована способность решать организационные задачи в условиях инновационных изменений (ПК ОС-24-б)</p> <p>Не продemonстрирована способность использовать методы</p>

	ранжирования источников финансирования по различным признакам при принятии управленческого решения (ПК ОС-27-б)
	Средний балл студента по итогам освоения программы бакалавриата - от 0 до 50
	Отсутствие полученных дополнительных дипломов или сертификатов за время обучения

### **1.6. Перечень вопросов (заданий), выносимых на государственный экзамен**

1. Основные управленческие характеристики организации как объекта управления. Объекты и субъекты управления
2. Содержание управленческой деятельности с точки зрения ее открытости и системности
3. Внутренняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа
4. Внешняя среда организации, принципы ее структурирования, методы анализа
5. Формы взаимодействия организации с внешней средой
6. Формулирование организационных целей. Цели и подцели
7. Структурирование производительного процесса
8. Стиль управления: общая характеристика, возможные системы классификации
9. Типы управленческих действий (с иллюстрацией на конкретных примерах)
10. Моделирование общей схемы организации производительного процесса
11. Принятие решений как функция менеджера. Методы и типы принятия управленческих решений
12. Основное функциональное назначение менеджера: центры принятия решений и управленческие зоны
13. Методика принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска
14. Основные сферы применения информационных технологий в управлении предприятием
15. «Вытаскивающая» и «вытягивающая» схемы организации производительного процесса
16. Процесс формулирования внеорганизационной цели: роль показателя точки безубыточности
17. Управление прибыльностью компании
18. Нормативная прибыль, масса и норма прибыли: методы расчета
19. Планирование как управленческая функция
20. Разработка плана по прибыли: алгоритм действий менеджера
21. Деловое и текущее проектирование: общее и особенное
22. Общая схема действий на стадии делового проектирования
23. Деловое проектирование: выявление экономических характеристик проекта
24. Современные инструменты финансирования проекта
25. Цель использования инжинирингового подхода в управлении
26. Управление проектом: общая характеристика действий. Авторский надзор в управлении проектом
27. Дисконтирование и сфера его применения
28. Содержание понятия «управленческая модель». Типология и анализ моделей.
29. Управленческие модели обеспечения конкурентоспособности организации
30. Рейнжиниринг как управленческая модель: содержание, специфика, условия обращения
31. Модель антикризисного управления
32. Управление логистикой на предприятии. Издержки и виды логистики

33. Система ключевых показателей эффективности (KPI) функционирования коммерческой организации
34. Мотивирование как управленческая функция. Методы мотивирования персонала.
35. Теории мотивации. Закон результата. Теория ожиданий. Зарботная плата как мотиватор
36. Место контроля в общей концепции управленческой деятельности, типы и объекты контроля
37. Управляемость организации и качество управления организацией: понятие и факторы
38. Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Типы организационных структур
39. Департаментализация как принцип моделирования организационных структур
40. Ценообразование на продукцию и услуги фирмы. Ценовая политика фирмы
41. Максимизация прибыли как цель деловой активности. Способы измерения прибыльности
42. Использование предельного анализа при принятии управленческого решения
43. Типология рисков в организации. Подходы к оценке рисков
44. Процедура внутрифирменного планирования. Методы и принципы планирования
45. Управление издержками производства
46. Рост факторной производительности как способ повышения конкурентоспособности предприятия
47. Управление ликвидностью и платежеспособностью организации
48. Оборотные средства, методика расчета потребности в оборотных средствах
49. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью
50. Управление производственными запасами: возможные модели
51. Управление денежными потоками и их прогнозирование
52. Оценка персонала: методы и критерии. Формирование кадрового резерва организации
53. Показатели, характеризующие финансовое состояние организации
54. Формирование сбытовой политики компании и организация сбытовой деятельности
55. Договорные отношения в менеджменте. Структура договора (на примере сделки любого типа)
56. Возможные формы партнерских отношений
57. Сущность и задачи стратегического менеджмента
58. Стратегическое планирование как основная функция стратегического менеджмента
59. Функции маркетинга на предприятии. Структура и содержание этапов управления маркетинговой деятельностью на предприятии
60. Позиционирование в маркетинге. Концепция STP
61. Содержание и методы анализа маркетинговых сред
62. Исследования в маркетинговой деятельности: первичные и вторичные, качественные и количественные
63. Содержание и формы рекламной деятельности: понятие, субъекты и объекты рекламы
64. Управление рекламой на предприятии: затраты и эффект
65. Каналы распространения рекламной информации. Медиапланирование
66. Коммуникационные процессы в организации. Управление коммуникациями
67. Организационная культура. Моделирование оргкультуры
68. Понятие конфликта и их типология. Методы исследования конфликтов
69. Основы предупреждения конфликтов. Факторы управляемости конфликтов.
70. Инновационный подход в управлении. Типы инноваций
71. Основные этапы развития управленческой мысли. Современные концепции менеджмента.

72. Административная ответственность за нарушения трудового, налогового и таможенного законодательства
73. Существенные условия трудового договора
74. Судебный порядок рассмотрения споров хозяйствующих субъектов. Арбитражный и третейский суды
75. Применение договорного права в управленческой деятельности. Правовое положение участников сделки
76. Система налогообложения предприятий и организаций
77. Специальные налоговые режимы для субъектов малого предпринимательства
78. Основные принципы и концепции МСФО
79. Структура и содержание финансовой отчетности в соответствии с МСФО
80. Структура и содержание отчета о движении денежных средств в соответствии с МСФО
81. Сравнительный анализ финансового и управленческого учета

## **2. Подготовка и защита выпускной квалификационной работы**

### **2.1. Перечень профессиональных компетенций, владение которыми должен продемонстрировать обучающийся при защите выпускной квалификационной работы:**

- |              |   |
|--------------|---|
| <b>ПК-1</b>  | владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры    |
| <b>ПК-3</b>  | владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности  |
| <b>ПК-5</b>  | способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений   |
| <b>ПК-6</b>  | способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений  |
| <b>ПК-7</b>  | владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-плана и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ |
| <b>ПК-8</b>  | владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений   |
| <b>ПК-10</b> | владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления   |
| <b>ПК-11</b> | владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов  |

<b>ПК-15</b>	умение анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании
<b>ПК-18</b>	владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)
<b>ПК-19</b>	владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
<b>ПК ОС-21-б</b>	способность разрабатывать бизнес-план по созданию единицы малого или среднего бизнеса
<b>ПК ОС-22-б</b>	способность участвовать в организации материально-ресурсного обеспечения производственного процесса
<b>ПК ОС-23-б</b>	способность организовывать работу команды исполнителей в рамках производительного процесса
<b>ПК ОС-25-б</b>	способность участвовать в проведении анализа конкурентной среды организации
<b>ПК ОС-26-б</b>	способность анализировать эффективность деятельности бизнес-структуры

## **2.2. Требования к выпускной квалификационной работе**

Бакалаврская работа в форме проекта представляет собой законченные и оформленные в письменном виде обоснования и расчеты временного предприятия, направленного на создание уникального продукта, услуги или результата с явно выраженным экономическим эффектом. Социальный, научно-технический, экологический и прочие виды эффектов, кроме экономического, могут быть побочными продуктами проекта, но не могут выступать в качестве основного критерия оценки работы. В основе проекта должно быть создание нового предприятия, разработка продукта с новыми для рынка свойствами или программа по комплексному совершенствованию бизнес-процессов коммерческого предприятия в целях получения заранее спрогнозированного объема экономической прибыли.

Работа может быть выполнена как самостоятельно, так и в группе численностью не более пяти человек, и должна отражать индивидуальный вклад каждого члена группы.

### **2.2.1. Перечень тем ВКР:**

В качестве отправной точки для выбора тематики дипломного проекта предлагаются следующие направления:

- 1) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере мелкосерийного производства;
- 2) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере услуг;
- 3) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в финансовой сфере;
- 4) Управление проектом по созданию малого или среднего предприятия в сфере высоких технологий;
- 5) Управление проектом по выводу зарубежной компании на российский рынок.
- 6) Санация малого и среднего предприятия как проект;
- 7) Управление проектом по выводу российской компании на зарубежный рынок;

### **2.2.2. Руководство и консультирование**

Для подготовки выпускной квалификационной работы за обучающимся (несколькими обучающимися, выполняющими выпускную квалификационную работу совместно) распорядительным актом организации закрепляется руководитель выпускной квалификационной работы из числа работников организации и при необходимости

консультант (консультанты). Назначение научного руководителя ВКР осуществляется приказом ректора по Академии.

В обязанности научного руководителя входит:

- помощь студенту в выборе темы ВКР и разработке индивидуального плана-графика;
- предоставление квалифицированных консультаций по подбору литературы и фактического материала;
- содействие в выборе методики исследования;
- осуществление систематического контроля за ходом выполнения работы в соответствии с разработанным планом;
- информирование заведующего кафедрой в случае несоблюдения студентом графика выполнения ВКР;
- дача квалифицированных рекомендаций по содержанию ВКР;
- консультирование студента в части соблюдения требований профессиональной исследовательской этики и контроль соблюдения этих требований как в ходе выполнения ВКР, так и при оформлении соответствующих текстов сдаваемых работ;
- изучение предварительного варианта ВКР и предоставление студенту подробных замечаний и комментариев;
- проведение предзащиты выпускной квалификационной работы с целью выявления ее готовности для предоставления к защите.
- проведение оценки качества выполнения работы в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями (на основании отзыва научного руководителя не позднее 7 дней до назначенной даты публичной защиты);
- в случае обращения студента предоставление консультации по подготовке к устной защите ВКР, в том числе предоставление замечаний и комментариев по презентационным материалам, предназначенным для демонстрации во время устного доклада. Научный руководитель обязан уважать права интеллектуальной собственности студента в случае использования результатов ВКР в публикациях, научных докладах и т.д. Научный руководитель имеет право:
  - выбрать удобную для него и студента форму организации взаимодействия, в том числе согласовать разработанный студентом план подготовки ВКР и установить периодичность личных встреч или иных контактов;
  - по результатам каждой встречи требовать, чтобы студент подготовил и согласовал с ним краткое резюме полученных рекомендаций и намеченных дальнейших шагов по подготовке работы;
  - требовать, чтобы студент внимательно относился к полученным рекомендациям и являлся на встречи подготовленным;
  - отказаться от научного руководства в случае невозможности контроля над качеством работы и ходом ее выполнения по вине студента, в том числе, если студент не проявляет инициативу и не встречается с научным руководителем или систематически срывает сроки и некачественно выполняет согласованные с научным руководителем задачи. В этом случае, научный руководитель должен незамедлительно подать письменное заявление в свободной форме заведующему отделению экономики, с подробным изложением причин. Заведующий отделением должен официально поставить об этом студента в известность в течение трех рабочих дней лично или по электронной почте;
  - при выставлении оценки за ВКР принять во внимание соблюдение студентом контрольных сроков сдачи промежуточных и финальных отчетов, а также выполнение согласованных с научным руководителем планов подготовки соответствующих работ;
  - не допустить ВКР к защите, если к сдаче представлена работа неудовлетворительного качества, в том числе содержащая существенные содержательные или методологические ошибки, грубо нарушающая требования профессиональной этики. В случае недопуска работы к аттестации научный руководитель должен представить заведующему отделению

экономики письменное заявление, с подробным изложением причин не допуска, до окончания преддипломной практики.

### 2.2.3. Требования к объему, структуре и оформлению выпускной квалификационной работы

Методические рекомендации по написанию ВКР, утвержденные 08.11.2018 Протокол №11/02-05-07/17 <http://www.fesn.ranepa.ru/274>

### 2.3. Критерии оценки результатов защиты ВКР

Формула оценки Подготовки и защиты выпускного квалификационного проекта:  
 $0,2A + 0,2B + 0,6C + 0,1D = \text{Оценка за ВКР}$

Процент от итоговой оценки	Условное обозначение в формуле	Оценка	Аспект оценивания
20%	A	Оценка внутренней рецензии	Содержание работы (проекта)
20%	B	Оценка внешней рецензии	Содержание работы (проекта)
60%	C	Оценка государственной экзаменационной комиссии с участием работодателей	Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта) (55%)
			Портфолио проектов (5%)
Дополнительные баллы			
10%	D	Оценка государственной экзаменационной комиссии с участием работодателей	Практическая значимость
			Групповая работа над проектом

### Шкала оценивания выпускного квалификационного проекта

Пятибалльная система	Критерии оценивания
Оценка «отлично»	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):</p> <p>Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах. (ПК-1, ПК ОС-23-б)</p> <p>Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, предложен механизм ее внедрения и модернизации. (ПК-3, ПК ОС-21-б)</p> <p>Проанализированы взаимосвязи 4-х функциональных стратегий внутри основной (ПК-5)</p> <p>Написана программа контроля этапов реализации проекта и осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта (ПК-6)</p> <p>Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели (ПК-10)</p> <p>Продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе (ПК-11)</p>



	<p>Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели (ПК-15)  Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта (ПК ОС-22-б)  Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 4-мя методами (ПК ОС-26-б)</p> <p>Портфолио проектов  выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля (ПК-7)  продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов различной сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений (ПК-8, ПК ОС-25-б)  разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса, продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта (ПК-18, ПК-19)  В портфолио представлено минимум 3 проекта</p> <p>Практическая значимость  имеется экспертное заключение, подтверждающее ценность проекта, или имеется наличие заказа на разработку от сторонней организации, справки о внедрении результатов выпускной квалификационной работы, или апробации результатов</p> <p>Групповая работа над проектом  приложена справка об участии каждого студента в проекте, в которой указываются те части работы, за разработку которых отвечали студенты</p>
<p><i>Оценка «хорошо»</i></p>	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):  Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах с небольшими недоработками. (ПК-1, ПК ОС-23-б)  Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, предложен механизм ее внедрения и модернизации с неточностями. (ПК-3, ПК ОС-21-б)  Проанализированы взаимосвязи 3-х функциональных стратегий внутри основной (ПК-5)  Написана программа контроля этапов реализации проекта и осуществлен выборочный контроль 1-2 действий внутри проекта (ПК-6)  Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели с небольшими недоработками (ПК-10)  Продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе (ПК-11)  Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели с небольшими недоработками (ПК-15)  Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах</p>

	<p>разработки и возможной реализации проекта (ПК ОС-22-б)  Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 3-мя методами (ПК ОС-26-б)</p> <p>Портфолио проектов  выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля с небольшими недоработками (ПК-7)  продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов средней сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений (ПК-8, ПК ОС-25-б)  разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса с небольшими недоработками, продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта (ПК-18, ПК-19)  В портфолио представлено минимум 2 проекта</p>
<p><i>Оценка</i>  «удовлетворительно»</p>	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта):  Сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах с существенными недоработками. (ПК-1, ПК ОС-23-б)  Разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, не предложен механизм ее внедрения и модернизации. (ПК-3, ПК ОС-21-б)  Проанализированы взаимосвязи 2-х функциональных стратегий внутри основной (ПК-5)  Написана программа контроля этапов реализации проекта и не осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта (ПК-6)  Принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели с существенными недоработками (ПК-10)  Продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе с недоработками (ПК-11)  Описаны риски для проекта и рассчитаны их количественные показатели с существенными недоработками (ПК-15)  Приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта с недоработками (ПК ОС-22-б)  Определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 1-2-мя методами (ПК ОС-26-б)</p> <p>Портфолио проектов  выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля с существенными недоработками (ПК-7)  продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов низкой сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений (ПК-8, ПК ОС-25-б)  разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса с существенными недоработками, не продемонстрирована способность координировать</p>

	<p>деятельность участников проекта (ПК-18, ПК-19) В портфолио представлено минимум 2 проекта</p>
<p><i>Оценка</i> <i>«неудовлетворительно»</i></p>	<p>Содержание и презентация выпускной квалификационной работы (проекта): Не сформирована организационная структура компании с учетом потребности в человеческих ресурсах. (ПК-1, ПК ОС-23-б) Не разработана стратегия единицы малого или среднего бизнеса на основе проведенного SWOT-анализа, не предложен механизм ее внедрения и модернизации. (ПК-3, ПК ОС-21-б) Не проанализированы взаимосвязи 4-х функциональных стратегий внутри основной (ПК-5) Не написана программа контроля этапов реализации проекта и не осуществлен выборочный контроль 3-4 действий внутри проекта (ПК-6) Не принято несколько управленческих решений на основе анализа информации и построены модели (ПК-10) Не продемонстрирована способность организовать информационное обеспечение в проектной работе (ПК-11) Не описаны риски для проекта и не рассчитаны их количественные показатели (ПК-15) Не приведены методы оптимизации ресурсов на этапах разработки и возможной реализации проекта (ПК ОС-22-б) Не определена эффективность деятельности структуры малого или среднего бизнеса 4-мя методами (ПК ОС-26-б)</p> <p>Портфолио проектов Не выполнен бизнес-план с применением метода поэтапного контроля (ПК-7) Не продемонстрирована способность подготовки проектной документации при разработке проектов различной сложности и направленности с учетом требований к документальному оформлению управленческих решений (ПК-8, ПК ОС-25-б) Не разработан бизнес-план создания или развития организации или бизнес-процесса, не продемонстрирована способность координировать деятельность участников проекта (ПК-18, ПК-19) В портфолио представлен 1 проект</p>

### **3. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о нарушении, по его мнению, установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания и (или) несогласии с результатами государственного экзамена.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного

аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (рецензии) (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

Апелляция, не позднее 2 рабочих дней со дня ее подачи, рассматривается на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председатель государственной экзаменационной комиссии и обучающийся, подавший апелляцию. Заседание апелляционной комиссии может проводиться в отсутствие обучающегося, подавшего апелляцию, в случае его неявки на заседание апелляционной комиссии.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течение 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

При рассмотрении апелляции о нарушении процедуры проведения государственного аттестационного испытания апелляционная комиссия принимает одно из следующих решений:

об отклонении апелляции, если изложенные в ней сведения о нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания, обучающегося не подтвердились и (или) не повлияли на результат государственного аттестационного испытания;

об удовлетворении апелляции, если изложенные в ней сведения о допущенных нарушениях процедуры проведения государственного аттестационного испытания, обучающегося подтвердились и повлияли на результат государственного аттестационного испытания.

В случае удовлетворения апелляции о нарушении процедуры проведения государственного аттестационного испытания, результат проведения государственного аттестационного испытания подлежит аннулированию, в связи с чем протокол о рассмотрении апелляции не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию для реализации решения апелляционной комиссии. Обучающемуся предоставляется возможность пройти государственное аттестационное испытание в сроки, установленные образовательной организацией.

При рассмотрении апелляции о несогласии с результатами государственного экзамена апелляционная комиссия выносит одно из следующих решений:

об отклонении апелляции и сохранении результата государственного экзамена;

об удовлетворении апелляции и выставлении иного результата государственного экзамена.

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию.

Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в организации в соответствии со стандартом. Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.