

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор



Р.Г.Минзарипов

20\_\_ г.

РЕКОМЕНДОВАНО

Решением Ученого совета  
Института управления, экономики и  
финансов ФГАОУ ВО "Казанский  
(Приволжский) федеральный  
университет"

" 18 " 09 20 15 г., протокол № 7

**ПРОГРАММА  
вступительного испытания  
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»**

**Казань  
2015**

## **Вводная часть**

Настоящая программа составлена на основании требований к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистранта, определяемых действующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент».

Для всех поступающих на направление подготовки **38.04.02 «Менеджмент»**, обязательным является прохождение комплексного вступительного экзамена по направлению, который включает ключевые и практически значимые вопросы по базовым дисциплинам направления.

Цель экзамена - формирование группы подготовленных и мотивированных для прохождения обучения в магистратуре по направлению подготовки «Менеджмент» слушателей на основе выбора абитуриентов, обеспечивших наиболее полное и качественное раскрытие экзаменационных вопросов. Продолжительность экзамена 60 минут. Результаты вступительного испытания оцениваются по балльной шкале (100 баллов).

Во время прохождения вступительного испытания абитуриентам запрещается пользоваться мобильными телефонами и любым другим электронным оборудованием. Обращаем внимание абитуриентов на то, что черновики экзаменационной работы ни во время ее проверки, ни во время апелляции не рассматриваются.

Экзамен проходит в три этапа:

1. Выполнение тестовых заданий по дисциплине «Общий менеджмент»;
2. Письменный ответ на вопросы по профилю программы;
3. Представление портфолио личных достижений.

## **1. ЭТАПЫ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

### **1-ый этап: «ТЕСТИРОВАНИЕ»**

Тестовое задание включает в себя 30 вопросов с вариантами ответов.

#### **Тема 1. Сущность и функции менеджмента**

Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент, информационный процесс и работа с людьми. Уровни менеджмента. Типология менеджмента.

#### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли, этапы, научные школы**

Предпосылки возникновения науки менеджмента. Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: научного управления, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем и др. Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Теория Z. Организационная культура как мощный рычаг менеджмента. Маркетинг как концепция управления. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах. Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ моделей. Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.

#### **Тема 3. Принципы менеджмента**

Природа принципов менеджмента и их значение в теории и практике. Различные подходы к определению состава принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента. Сущность принципов, сформулированных различными научными школами и направлениями. Вклад Ф.У.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эмерсона, Э.Мэйо, П.Дракера, Ли Якокки и других теоретиков и практиков менеджмента в разработку принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента современной организации.

#### **Тема 4. Организация как объект менеджмента**

Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально – экономических систем. Организация как целостная открытая социально – экономическая система. Характерные черты организации.

Роль организации в обществе. Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации. Управляющая и управляемая системы в организации. Принципы построения организации как социально – экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого разнообразия. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия. Связь между внешней и внутренней средой организации. Классификация организаций. Виды и характеристики организаций, осуществляющих производственно – хозяйственную и инновационную деятельность. Интеграция организаций: понятие, виды. Правовая регламентация различных видов хозяйственных организаций в соответствии с российским законодательством.

#### **Тема 5. Цели менеджмента**

Понятия: «цель», «целеполагание». Значение целеполагания. Миссия, цели, ценности организации. Значение миссии организации. Требования, предъявляемые к миссии. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента. Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации целей, «дерево целей». Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.

#### **Тема 6. Функции менеджмента**

Понятие и природа функций менеджмента, их роль и место в теории и практике. Классификация функций менеджмента. Общие функции, менеджмента: планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ, мотивация. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента. Конкретные функции менеджмента. Взаимосвязь общих и конкретных функций. Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Централизация и концентрация функций управления. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

#### **Тема 7. Мотивация как функция менеджмента**

Потребности и интересы как основа мотивации. Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Содержательные и процессуальные теории мотивации: пирамида А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «У» Д. МакГрегора, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Их характеристика. Особенности применения теорий мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российских организациях.

#### **Тема 8. Стратегический менеджмент как концепция управления**

Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений. Определение миссий и целей организации. Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ. Разработка стратегических альтернатив. Разновидности стратегии в менеджменте организации. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии. Стратегический контроль.

#### **Тема 9. Организационные структуры управления**

Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Централизация и децентрализация управления. Сущность делегирования

полномочий и ответственности. Генезис структур управления. Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления.

Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления. Анализ организационной структуры управления: цели, задачи и направления анализа. Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления. Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций.

#### **Тема 10. Менеджмент как процесс**

Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема, решение. Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента.

Принципы организации и осуществления процесса менеджмента. Пути совершенствования процесса менеджмента.

#### **Тема 11. Решения в процессе менеджмента**

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению. Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Групповые формы разработки и принятия управленческих решений. Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

#### **Тема 12. Понятие и классификация методов менеджмента.**

Методы исследования проблем менеджмента. Понятие «метод менеджмента». Значение методов менеджмента в процессе управления. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента. Подходы к классификации методов менеджмента. Классификация методов менеджмента на общенаучные и специфические. Роль общенаучных и специфических методов менеджмента в науке, практике и искусстве менеджмента. Общенаучные методы менеджмента и их использование для исследования и решения проблем менеджмента. Диалектический и конкретно-исторический подходы. Системный и комплексный подходы, их соотношение и взаимосвязь.

Методы управленческого воздействия. Потребности, методы, мотивы как основа управленческого воздействия. Классификация методов управленческого воздействия. Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Их развитие в современных условиях. Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия. Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика. Комплексное использование системы методов управленческого воздействия.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М: Академцентр, 2013. - 240 с. .
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М., 2012.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2013.
4. Организационное поведение. / Под. Ред. Г.Р. Латфуллина О.Н., Громовой. – Спб.: Питер, 2014.
5. Исаев, Р. А. Основы менеджмента. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 264 с.

6. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модули: 2, 3, 6, 9, 12, 13, 16, 17. – М.: ИНФРА – М, 2009.

7. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012

8. А.П. Балашов. Теория организации: Учебное пособие.. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

## **2-ой этап: «ЭКЗАМЕН»**

Второй этап проходит в форме письменного ответа на вопросы по билетам. Билет содержит два вопроса по выбранному профилю.

## **МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «МАРКЕТИНГ»**

### **Тема 1. Концепции маркетинга**

Эволюция и концепции маркетинга. Категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Определение маркетинга и его сущность. Цели, задачи, принципы и функции маркетинга.

### **Тема 2. Управление маркетингом**

Содержание и технология процесса управления маркетингом. Структура процесса управления маркетингом. Планирование маркетинга. Принципы, цели задачи планирования в маркетинге. Виды планов маркетинга и методы планирования. Структура плана маркетинга. Организация маркетинговой деятельности.

### **Тема 3. Маркетинговые исследования**

Понятие маркетинговых исследований и основные требования, предъявляемые к ним. Основные направления маркетинговых исследований. Состав и характеристика методов маркетинговых исследований. Этапы маркетинговых исследований. Разделы и содержание отчета о маркетинговом исследовании.

### **Тема 4. Инструментарий и приемы маркетинга**

Понятие и элементы комплекса маркетинга. Товар: основные понятия и определения. Классификация товаров. Цена: понятие и основные виды. Распределение: понятие и сущность. Стимулирование: понятие и сущность. Понятие, роль и задачи маркетинговых коммуникаций.

Сегментирование рынка: понятие, цели, общие признаки для товаров потребительского, производственно-технического назначения и услуг Выбор целевых сегментов рынка: массовый маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг. Достоинства и недостатки этих видов маркетинга. Позиционирование товара на рынке: понятие и механизм реализации. Определение емкости рынка. Взаимоотношения с потребителем. Создание конкурентных преимуществ предприятия.

### **Рекомендуемая литература**

1. Маркетинг: учебное пособие / А.П. Мищенко, А.И. Банников и др. - 2-е изд.-М.: КНОРУС, 2008.- 288.

2. Маркетинг: учебник.- 5-е издание.-М.: КНОРУС, 2008.- 360.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга. -М.: Спб, 2007.- 656.

4. Секерин В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие.-М.: КНОРУС, 2009.- 240.

## **МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Становление и развитие стратегического менеджмента**

Содержание дисциплины «Стратегический менеджмент». Цель и задачи дисциплины. Предмет и метод дисциплины, её структура и взаимосвязь с другими дисциплинами учебного плана. Этапы становления стратегического менеджмента. Школы стратегий. Концепция стратегического встраивания в интересы российских и зарубежных партнеров.

## **Тема 2. Стратегический менеджмент: объект, задачи, принципы и методы. Стратегические проблемы развития производства**

Цель и задачи стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как система: составляющие системы стратегического менеджмента. Развитие принципов и методов стратегического менеджмента. Теория спроса как база для разработки мер в рамках стратегического менеджмента. Стратегические проблемы развития производства.

## **Тема 3. Стратегия предприятия**

Сущность и понятие стратегии.

Элементы стратегий. Сущность и понятие миссии предприятия. Условия и факторы, определяющие выработку миссии предприятия. Характеристика элементов стратегии. Классификация стратегий. Особенности использования различных видов стратегий.

## **Тема 4. Пути стратегического развития фирмы**

«Эталонные» корпоративные стратегии (стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения). Стратегия будущего (Гари Хамел). Стратегия встраивания в интересы партнеров. Методические положения разработки стратегии встраивания в интересы партнеров. Цели международного развития фирмы. Формы международного развития фирмы. Национальные и международные организации. Глобальная и межнациональная стратегия.

Стратегические альянсы: теоретические и практические аспекты формирования и развития. Классификация стратегических альянсов. Жизненный цикл стратегического альянса. Содержание процесса управления стратегическим альянсом.

## **Тема 5. Стратегический маркетинг**

Методы изучения потребителей, конкурентов. Определение границ деятельности. Мотивация потребителя. Поведение покупателя при совершении выбора. Анализ потребностей посредством сегментации рынка. Выбор стратегии маркетинга. Процесс введения нового товара на рынок. Стратегические решения по каналам сбыта.

## **Тема 6. Стратегическое позиционирование и модели изучения внешней среды**

Понятие стратегического позиционирования. Понятие стратегических зон хозяйствования. Методы анализа и выбора стратегических позиций: метод Ансоффа, модель ОЕ/Мс. Кшсеу, матрица фирмы Arthur D. Little (ADL), SVOT-анализ, SPACE-метод, матрица М. Портера (анализ пяти сил), матрица Томпсона/Стрикленда, матрица Бостонской консалтинговой группы, модель Хофера-Шенделя и др.

## **Тема 7. Конкурентоспособность**

Понятие и сущность конкурентоспособности товара (услуги). Критерии и показатели конкурентоспособности товара (услуги). Понятие и сущность конкурентоспособности технологии. Критерии и показатели конкурентоспособности технологии. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия. Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия. Построение дерева показателей конкурентоспособности товара, технологии, предприятия. Определение конкурентных преимуществ товара, технологии, предприятия.

## **Тема 8. Стратегический потенциал предприятия**

Понятие стратегического потенциала предприятия. Структура стратегического потенциала предприятия. Стратегические ресурсы. Персонал и его стратегическое значение. Лидер и команда. Качества лидера. Развитие способностей к работе в команде.

## **Тема 9. Цепочка ценностей и определение стратегических единиц бизнеса**

Ценность товара и услуги. Бизнес как процесс создания ценности. Цепочка ценностей по Портеру. Цепочка ценностей по МакКинзи. Цепочка ценностей и формирование стратегических единиц бизнеса (СБЕ). Стратегическая, внешняя и внутренняя независимость СБЕ. Взаимодействие различных СБЕ в компании.

## **Тема 10. Стратегические решения**

Сущность стратегических решений. Научные подходы к выработке стратегических решений. Принципы стратегических решений. Методы выработки и реализации стратегических решений.

### **Тема 11. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

Цели стратегического управления, их классификация. Основные параметры стратегических целей предприятия. Требования к выработке стратегических целей предприятия. Построение стратегических ориентиров и основные контуры стратегии развития предприятия. Модели и алгоритмы формирования стратегии предприятия. Формирование стратегий внешнеэкономической деятельности.

### **Тема 12. Стратегическое планирование развития предприятия**

Сущность стратегического планирования развития предприятия. Элементы стратегического планирования. Вовлечение персонала в процесс стратегического планирования. Процедура стратегического планирования. Коммуникации в процессе стратегического планирования развития предприятия. Реализация программы стратегического развития предприятия. Методика стратегического планирования.

### **Тема 13. Культура и политика при разработке и реализации стратегического планирования**

Сущность культуры и политики стратегического планирования. Механизмы развития культуры и виды политики стратегического планирования: стратегия и политика предприятия. Влияние культуры и политики на подсистемы в стратегическом планировании.

### **Тема 14. Стратегия и организационная структура**

Функция организации в стратегическом менеджменте. Новые организационные модели: стратегические зоны хозяйствования, стратегические зоны встраивания, стратегические хозяйственные центры, стратегические центры встраивания. Выбор структуры управления и приведение её в соответствие с разработанной стратегией.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с// <http://znanium.com/bookread.php?book=253142>
2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>
3. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>
4. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>
5. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л.Н. Иванов. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010. - 177 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=190805>
6. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. - М.: Изд-во Вильямс, 2008.
7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ 5-е изд./ Пер.с англ. под. ред. В.Н. Фунтова - СПб.: Питер, 2008. - 560 с.
8. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие Издательство: Флинта Язык: Английский Дата издания: 2011, Москва <http://www.bibliorossica.com>
9. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А. Венчурный менеджмент: учебное пособие Издательство: Издательский дом Высшей школы экономики Язык: Английский Дата издания: 2011, Москва <http://www.bibliorossica.com>
10. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент : Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт Язык: Английский Дата издания: 2009, Москва <http://www.bibliorossica.com>
11. Ассен ван М. и др. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер Издательство: БИНОМ. Лаборатория знаний Язык: Английский Дата издания: 2012, Москва <http://www.bibliorossica.com>

12. Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт Издательство: Альпина Паблишер Язык: Английский Дата издания: 2009, Москва <http://www.bibliorossica.com>
13. Розин М. Успех без стратегии: технологии гибкого менеджмента Издательство: Альпина Паблишер Язык: Английский Дата издания: 2011, Москва <http://www.bibliorossica.com>
14. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2005. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). <http://znanium.com>
15. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.: <http://znanium.com>
16. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вуз. учебник, 2006. <http://znanium.com>
17. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров; Академия Народ. Хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2010. - 233 с. <http://znanium.com>  
Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com>

## **МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Типология организаций, состав и взаимосвязь производственных факторов.**

Организация как предприятие. Организация как институт. Место организации в системе экономических отношений. Типы организаций. Классификация организаций по ОПФ. Понятие, виды, система производственных факторов. Понятие и классификация элементов производства, основных элементов организации, их взаимосвязь.

### **Тема 2. Основные понятия и элементы системы производственного менеджмента.**

Понятие производства и производственной системы. Уровни производственного менеджмента. Место производственного менеджмента в системе организации. Предметные области производственного менеджмента. Взаимосвязь общих функций менеджмента с функциями производственного менеджмента. Целевые установки производственного менеджмента. Принципы принятия решений в производственном менеджменте. Показатели производительности.

**Тема 3. Методы и формы организации производственных процессов.** Производственный цикл и его длительность. Структура производственного цикла. Пути сокращения длительности производственного цикла. Понятие и виды производственных процессов. Принципы организации производственного процесса: пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоочность, равномерность. Цели организации производственных процессов. Понятие стратегии производственных процессов и их разновидности. Организационные типы производства. Методы организации производства. Формы организации производственных процессов.

### **Тема 4. Задачи и типы систем оперативного планирования.**

Понятие и задачи оперативного планирования производства. Стадии оперативного планирования производства. Функции оперативного планирования производства. Типы систем оперативного планирования: подетальная, комплектная, позаказная. Назначение и виды расписаний в производственном менеджменте. Сетевой график.

### **Тема 5. Организационная структура системы управления и структура производства.**

Сущность, цели и задачи организации труда. Разделение и кооперация труда. Организация нормирования труда. Методы нормирования труда. Организация оплаты труда. Понятие производственной структуры предприятия и факторы ее определяющие. Состав и организация работы внутренних подразделений предприятия. Специализация предприятия, его цехов и участков.

### **Тема 6. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия.**

Выбор места расположения организации и факторы влияющие на него. Понятие производственного планирования. Задачи производственного планирования. Виды производственного планирования. Агрегатное планирование. Формирование производственной программы. Место производственной программы организации в агрегатном планировании.



Принципиальная схема планирования производственной программы. Методы агрегатного планирования.

#### **Тема 7. Производственный потенциал.**

Классификация основных средств предприятия. Оценка и переоценка основных средств предприятия. Износ, амортизация и восстановление основных средств. Понятие производственной мощности предприятия. Показатели измерения производственной мощности. Методы прогнозирования и планирования производственной мощности. Материально-производственные запасы и организация их учета на предприятии. Показатели оценки эффективности использования производственного потенциала предприятия.

#### **Тема 8. Риски в производственном менеджменте.**

Затраты и риск содержания запасов. Риск не востребоваемости произведенной продукции. Риск неисполнения хозяйственных договоров. Риск усиления конкуренции. Риск возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов.

#### **Рекомендуемая литература**

1. Балдина К.В. Экономические и информационно-аналитические основы управления инвестиционными проектами. – М.: МПСИ, 2012. – 296 с.
2. Производственный и операционный менеджмент/ Чейз, Ричард Б., Джейкобз, Ф.Роберт, Аквилано, Николас Дж., 10-е издание :пер с англ.-М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008.-1184 с.: ил.
3. Спак Найджел, Чейберс Стюарт, Джонстон Роберт Организация, планирования и проектирование производства. Операционный менеджмент / пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2009.-790с.
4. Балашов А.И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. - СП-б.: Питер - 2009, 160с
5. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений – М.: КНОРУС, 2010 – 272с.
6. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. Изд.6-е – СП-б.: Питер - 2011, 496с.
7. Фель А.В., Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2010, 187с.

### **МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Тема 1. Сущность, цели и функции финансового менеджмента.**

Становление финансового менеджмента в мировой практике управления предприятием. Финансовый менеджмент как система управления. Основные объекты управления финансового менеджмента. Менеджмент стоимости. Базовые концепции финансового менеджмента. Бизнес как финансовая система. Финансовый механизм предприятия и принципы управления им. Финансовая политика предприятия.

Организация финансовой службы. Определение места финансового директора в формальной иерархии компании. Выработка собственной политики работы с руководителями структурных подразделений. Безконфликтность и компромиссность при взаимодействии по вертикали корпоративной иерархии.

#### **Тема 2. Информационное обеспечение финансового менеджмента.**

Регулирование финансового учета и отчетности в различных странах. Тенденция разделения бухгалтерского учета и финансовой отчетности в международном учете и в России. Модели финансового учета: классификация бухгалтерских систем; международные стандарты финансовой отчетности; национальная модель.

Структура финансовой отчетности предприятия. Типовые формы квартальной финансовой отчетности. Трактовка финансовой отчетности. Анализ движения денежных средств. Оценка активов предприятия. Активы предприятия: оценка текущей стоимости. Определение величины износа объекта. Анализ финансового положения предприятия. Цели и методы анализа. Оценка и анализ динамики изменения и состояния хозяйственных средств предприятия. Коэффициентный и

факторный анализ финансового положения предприятия. Коэффициентный и факторный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

### **Тема 3. Финансовый учет и управление предприятием.**

Характеристика финансового и управленческого учета: зарубежный опыт. Особенности финансового и управленческого учета. Классификация систем управленческого учета. Принятие управленческих решений. Управленческий учет и отечественная система учета. Законодательные основы отечественного учета. Учетная политика предприятия: содержание и факторы. Принципы формирования учетной политики предприятия. Составляющие учетной политики. Раскрытие учетной политики предприятия. Финансовый контур управленческого учета. Блок-схема финансового управления предприятием. Составляющие внутрифирменного финансового управления и планирования. Сценарий внедрения финансового управления и планирования на предприятии. Этапы внедрения финансового управления и планирования на предприятии. Реализация сценария на основе принципа «целевой программы».

### **Тема 4. Управление оборотными средствами предприятия.**

Стратегия и тактика компании в области оборотного капитала. Управление наличными денежными средствами. Причины хранения денежной наличности. Модели управления денежными средствами. Кредитная политика фирмы. Составляющие кредитной политики фирмы. Ранжирование кредитов в зависимости от их качества. Анализ коэффициентов и рейтинг качества кредита. Управление товарно-материальными запасами. Отдельные аспекты политики компании в управлении запасами. Принцип системы точно-в-срок ( just in time ). Политика возобновления заказов.

Управление дебиторской задолженностью. Факторы, определяющие допустимый уровень дебиторской задолженности. Мониторинг дебиторской задолженности. Система показателей анализа дебиторской задолженности. Формирование политики коммерческого кредитования

### **Тема 5. Управление стоимостью и структурой капитала предприятия.**

Средневзвешенная стоимость капитала предприятия. Стоимость акционерного капитала. Стоимость дополнительного акционерного капитала. Стоимость нераспределенной прибыли. Стоимость заемных средств. Управление структурой капитала. Целевая структура капитала. Теория Модильяни-Миллера. Предельная стоимость капитала. Точки разрыва предельной стоимости капитала.

#### **Рекомендуемая литература**

8. Балдина К.В. Экономические и информационно-аналитические основы управления инвестиционными проектами. – М.: МПСИ, 2012. – 296 с.
9. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент: учебник. – URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/fnmen/1/>, свободный.
10. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации" / под ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2011.
11. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика» / Ковалев В.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, издательство «Проспект», 2014 – 1024 с.
12. Ковалев В.В. Практикум по финансовому менеджменту. – М.: Фин. и стат., 2014.
13. Модильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Теория ММ: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 272 с.
14. Поляк Г.В. Финансовый менеджмент. – М., «Волтерс Клувер», 2009. – 608 с.
15. Росс С. Основы корпоративных финансов: учебник. – URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/fnmen/2/>, свободный.
16. Сироткин В.Б. Финансовый менеджмент компаний: Учебное пособие. – СПб.: ГУАП, 2011. – 226 с.
17. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Менеджмент", "Бухгалтерский учет и аудит" / под ред. Е.С. Стояновой. – Изд. 6-е. – Москва: Перспектива, 2013.

#### **МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА**

#### **«МЕНЕДЖМЕНТ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНДУСТРИИ СПОРТА»**

## Менеджмент

### Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент, информационный процесс и работа с людьми. Уровни менеджмента. Типология менеджмента.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли, этапы, научные школы. Предпосылки возникновения науки менеджмента. Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: научного управления, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем и др. Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Теория Z. Организационная культура как мощный рычаг менеджмента. Маркетинг как концепция управления. Развитие науки управления в нашей стране. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах. Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ моделей. Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.

### Тема 3. Принципы менеджмента

«Принципы менеджмента». Природа принципов менеджмента и их значение в теории и практике. Различные подходы к определению состава принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента. Сущность принципов, сформулированных различными научными школами и направлениями. Вклад Ф.У.Тейлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эмерсона, Э.Мэйо, П.Дракера, Ли Якокки и других теоретиков и практиков менеджмента в разработку принципов менеджмента. Состав и содержание основных принципов менеджмента современной организации. Развитие принципов менеджмента организации.

### Тема 4. Организация как объект менеджмента

Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально – экономических систем. Организация как целостная открытая социально – экономическая система. Характерные черты организации. Роль организации в обществе. Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации. Управляющая и управляемая системы в организации. Принципы построения организации как социально – экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого

разнообразия. Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Характеристика внешней среды. Основные факторы внешней среды и их взаимовлияние. Среда прямого и косвенного воздействия. Связь между внешней и внутренней средой организации.

Классификация организаций. Виды и характеристики организаций, осуществляющих производственно – хозяйственную и инновационную деятельность. Интеграция организаций: понятие, виды. Правовая регламентация различных видов хозяйственных организаций в соответствии с российским законодательством. Виртуальная организации – принципиально новый тип организации.

### Тема 5. Цели менеджмента

Понятия: «цель», «целеполагание». Значение целеполагания. Миссия, цели, ценности организации. Значение миссии организации. Требования, предъявляемые к миссии. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и средств в процессе менеджмента. Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации

целей, «дерево целей». Управление по целям и результатам: понятие и характеристика систем управления по целям и результатам.

#### Тема 6. Функции менеджмента

Понятие «функций менеджмента» и природа функций менеджмента. Их роль и место в теории и практике. Классификация функций менеджмента. Общие функции, менеджмента: планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ, мотивация. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента. Конкретные функции менеджмента. Взаимосвязь общих и конкретных функций. Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Централизация и концентрация функций управления. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

#### Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

Потребности и интересы как основа мотивации. Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Содержательные и процессуальные теории мотивации: пирамида А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «У» Д. МакГрегора, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Их характеристика. Особенности применения теорий мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российских организациях. Тема 8. Стратегический менеджмент как концепция управления. Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений. Определение миссий и целей организации. Стратегический анализ: анализ внешней среды, анализ внутренней среды. Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ. Разработка стратегических альтернатив. Разновидности стратегии в менеджменте организации. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии. Стратегический контроль. Оценка реализации стратегии. Тема 9. Организационные структуры управления. Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Централизация и децентрализация управления. Сущность делегирования полномочий и ответственности. Генезис структур управления. Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления. Анализ организационной структуры управления: цели, задачи и направления анализа. Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления. Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций.

#### Тема 10. Менеджмент как процесс

Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема, решение. Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента. Принципы организации и осуществления процесса менеджмента. Пути совершенствования процесса менеджмента.

#### Тема 11. Решения в процессе менеджмента

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению. Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений. Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Групповые формы разработки и

принятия управленческих решений. Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Тема 12. Понятие и классификация методов менеджмента.

12.1. Методы исследования проблем менеджмента

Понятие «метод менеджмента». Значение методов менеджмента в процессе управления. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента. Подходы к классификации методов менеджмента. Классификация методов менеджмента на общенаучные и специфические. Роль общенаучных и специфических методов менеджмента в науке, практике и искусстве менеджмента. Общенаучные методы менеджмента и их использование для исследования и решения проблем менеджмента. Диалектический и конкретно-исторический подходы. Системный и комплексный подходы, их соотношение и взаимосвязь. 12.2. Методы управленческого воздействия. Потребности, методы, мотивы как основа управленческого воздействия. Классификация методов управленческого воздействия. Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Их развитие в современных условиях. Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия. Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика. Комплексное использование системы методов управленческого воздействия.

Тема 13. Управленческий труд и его специфика, Разделение и кооперация управленческого труда. Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда. Природа, характер, содержание и особенности управленческого труда. Затраты на обеспечение эффективного управленческого труда. Сущность и роль разделения и кооперации управленческого труда в процессе менеджмента. Виды разделения и кооперации управленческого труда, их характеристика. Взаимосвязь и зависимость различных видов разделения и кооперации управленческого труда. Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда.

Тема 14. Управленческий персонал в процессе менеджмента

Человеческий потенциал менеджмента: понятие, сущность и роль в менеджменте. Понятия: «управленческий персонал», «кадры управления», «управленческие работники», «работники аппарата управления», «управляющие», «менеджеры». Роль управленческого персонала в менеджменте организации. Превращение управленческого персонала в человеческий капитал. Качество управленческого персонала. Подходы к классификации управленческого персонала. Характер, содержание и особенности труда различных категорий управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу. Условия и показатели результативной деятельности управленческого персонала. Структура и численность работников аппарата управления и тенденции их изменения.

Тема 15. Менеджер – профессиональный управляющий и центральная фигура в системе менеджмента организации. Менеджер как профессиональный управляющий. Менеджер как должность. Менеджмент и руководство: соотношение понятий. Руководитель, менеджер, предприниматель, бизнесмен: общее и особенное в их действии. Требования, предъявляемые к менеджерам. Характер и содержание труда менеджера. Цели и задачи менеджера. Функции и роли менеджера в процессе менеджмента. Полномочия менеджеров различных уровней управления. Функциональное содержание полномочий. Делегирование полномочий и ответственности. Факторы распределения полномочий. Менеджер и его команда. Проблемы формирования и функционирования управленческой команды. Личность менеджера в эффективном менеджменте. Ролевой статус менеджера. Имидж современного менеджера: основные черты, присущие менеджеру XXI века.

Тема 16. Лидерство и стиль в менеджменте

Понятие «лидерство». Природа лидерства. Лидер: его качества и функции. Лидерство и менеджмент. Менеджер и лидер. Формальное и неформальное лидерство. Эволюция теории лидерства. Современные теории лидерства и их характеристика. Роль лидерства в повышении эффективности менеджмента. Проявление лидерства в стиле менеджмента. Стиль менеджмента:

понятие и сущность. Типология стилей менеджмента. Континуум стилей руководства. Факторы, влияющие на стиль менеджмента. Стиль работы и стиль руководства менеджера. Параметры оценки стиля менеджмента. Основные типы стилей менеджмента и их характеристика. Тенденции развития стиля менеджмента.

#### Тема 17. Групповая динамика

Понятие и природа групп. Причины создания групп. Виды групп и их характеристика. Основные и ситуационные характеристики групп. Групповая сплоченность. Факторы, влияющие на групповую сплоченность. Ролевое взаимодействие в рабочей группе. Групповые процессы. Лидерство в группе. Формальные и неформальные группы: понятие, характеристика, взаимодействие. Потенциальные преимущества и недостатки групповой работы. Групповое единomyслие: понятие, симптомы. Взаимодействие человека и группы. Команды в современных организациях. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Управленческая команда и ее роль в процессе менеджмента. Условия и факторы эффективности групповой работы.

#### Тема 18. Организационная культура

Понятие «организационная культура». Роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности организации. Содержание организационной культуры. Основные характеристики, параметры, функции и элементы организационной культуры. Типология организационной культуры. Сильная и слабая организационная культура. Факторы определяющие организационную культуру. Руководитель и организационная культура. Управление формированием, поддержанием и изменением организационной культуры: возможность и необходимость, процесс управления и его особенности, принципы и методы управления.

### **Экономика**

Тема 1. Введение. Цели и важнейшие понятия общей экономической теории. Предмет общей экономической теории, её философские и методологические основы. Зарождение и развитие экономической теории. Главные направления экономической теории в современном мире. Российская экономическая мысль и её вклад в развитие экономической науки. Структура экономической теории. Взаимосвязь экономической теории с другими науками.

#### Тема 2. Общие основы экономического развития общества

Теория производства. Общественное производство – основа развития общества. Проблема ограниченности ресурсов и безграничности потребностей. Производительные силы и экономические отношения. Содержание понятия фактор производства. Основные факторы производства, выделяемые в марксистской и маржиналистской теориях: общее и различия. Производственная функция. Закон убывающей производительности и возрастания дополнительных затрат. Продукт производства. Необходимый и прибавочный продукт. Производство, распределение, обмен, потребление. Собственность и модели организации экономических систем. Экономическое содержание и правовая форма собственности. Марксистская трактовка собственности как системы отношений между людьми по поводу присвоения средств и результатов производства. Сущность понятий присвоение, владение, пользование, распоряжение. Экономическая теория «прав собственности» Р. Коуза и А. Алчиана как система отношений между людьми по поводу их исключения из доступа к материальным и нематериальным ресурсам. Теорема Коуза. Многообразие форм собственности и их характеристика: государственная, частная и коллективная собственность. Место и роль собственности в реформировании экономики. Методы изменения форм собственности: национализация, денационализация, приватизация, реприватизация. Соотношение понятий «приватизация» и «разгосударствление». Понятие экономической системы. Модели организации экономических систем и критерии их классификации в марксистской, маржиналистской и современной экономической литературе.

#### Тема 3. Основы теории рыночной экономики

Становление и сущность товарного производства. Экономические теории товара, стоимости, цены и денег. Натуральное и товарное производство. Понятия благо, товар и услуга, их сущность и формы. Товар и его свойства. Потребительная стоимость и полезность. Стоимость и ценность. Альтернативные теории формирования стоимости товара и услуги: теория предельной полезности,

маржинализм. Деньги как развитая форма товарных отношений: происхождение, сущность, функции. Металлическая, номиналистическая и количественная теории денег. Денежная система и денежное обращение. Эволюция денег. Современные деньги. Теория цены товара в различных экономических школах. Виды цен и тарифов. Рыночные отношения: сущность, функции, структура. Формирование рынка. Элементы, роль и функции рынка в общественном производстве. Негативные и позитивные элементы рыночных связей и отношений. Структура рынка, виды рынков и их классификация по экономическому назначению, товарным группам, пространственному признаку, степени ограничения конкуренции, видам субъектов рыночных отношений. Сегментация рынков. Границы рыночных отношений, теории А. Смита и Д. Рикардо. Инфраструктура рынка. Биржа, банк, торговля, коммерция как элементы инфраструктуры рынка; их виды, содержание деятельности и роль в рыночной экономике. Модели рыночной экономики – американская, японская, немецкая, шведская, южнокорейская, китайская. Использование мирового опыта функционирования рынка в экономической жизни России. Механизм функционирования рынка. Совершенная и несовершенная рыночная конкуренция. Конъюнктура рынка. Спрос как неотъемлемый элемент рынка. Закон спроса, кривая спроса. Факторы, влияющие на спрос. Эластичность спроса по цене и доходу. Перекрёстная эластичность. Коэффициент эластичности. Детерминанты индивидуального спроса (цена, прибыль, вкусы, ожидания). Рыночный спрос. Предложение – элемент рынка. Закон предложения, кривая предложения и эластичность предложения. Коэффициент эластичности предложения. Факторы, влияющие на предложение. Детерминанты индивидуального предложения (цены затрат, технологии, ожидания). График и кривые предложения. Взаимодействие спроса и предложения. Рыночное равновесие. Конкуренция как элемент рынка. Свободная (совершенная) и монополистическая (несовершенная) конкуренция. Монополии, созданные государством, естественные монополии. Виды конкуренции в условиях монополистического производства: монополия, олигополия, олигополия, дуополия, билатеральная монополия. Формы конкуренции в условиях монополистического производства: научно-техническое соперничество, промышленно-производственное соперничество, торговое соперничество. Монопольная цена. Антимонопольное законодательство. Саморегулирование экономической системы и обеспечение рыночного равновесия. Характеристика состояния рыночного равновесия; принцип оптимальности В. Парето. Частичное, общее, реальное равновесие. Модели равновесия в основных экономических школах: «экономическая таблица» Ф. Кенэ, схемы простого и расширенного воспроизводства К. Маркса, схемы воспроизводства с учётом роста органического строения капитала Р. Люксембург, модель общего экономического равновесия Л. Вальраса, модель «затраты – выпуск» В. Леонтьева. Равновесие в плановой экономике. Современные модели рыночного равновесия: паутинообразная модель, невальрасова модель с жёсткими ценами, модель очереди, модель рыночного равновесия при вмешательстве государства. Формы и экономические рычаги в механизме саморегулируемой рыночной системы: принцип «невидимой руки», система проб и ошибок, банкротства предприятий, конкурентное ценообразование, финансовая, денежно-кредитная и налоговая политика государства в регулировании конкуренции. Тема 4. Микроэкономика. Экономическое поведение производителя и потребителя. Фирма в системе рыночных отношений. Теория фирмы. Сущность и основные формы организации предпринимательства, их достоинства и недостатки. Малый, средний, крупный бизнес. Фирма как основная структурная единица бизнеса и предмет микроэкономического анализа. Транзакционные издержки. Теории фирмы. Поведение фирмы в условиях совершенной и несовершенной конкуренции. Оборонительная и наступательная стратегии развития фирмы, их достоинства и недостатки. Риски в деятельности фирмы: виды риска, методы его измерения и виды страхования. Маркетинг как инструмент коммерческой деятельности фирмы. Теория потребительского поведения. Понятие потребность, материальные, духовные, социальные потребности потребителя. Предпочтения потребителя и полезность. Функция полезности. Понятие потребительская корзина; набор товаров в потребительской корзине, определяющий их полезность для потребителя. Закон возвышения потребностей. Поведение потребителя и факторы, определяющие спрос потребителя. Объяснение поведения потребителя с помощью теории предельной полезности. Правило потребительского поведения, «эффект дохода», «эффект замещения». Объяснение поведения потребителя с помощью кривых безразличия. Бюджетная

линия. Пересечение бюджетной линии с кривой безразличия – условие равновесного положения потребителя. Кривая Энгеля. Формирование предпринимательского капитала и его оборот. Капитал как фактор производства. Трактовка категории капитала в различных экономических школах: вещественная концепция, денежная концепция, теория «человеческого» капитала. Первоначальное накопление капитала. Внутренние и внешние источники формирования предпринимательского капитала. Капитал и инвестиции. Движение инвестиционных ресурсов предприятия. Кругооборот и оборот предпринимательского капитала. Основной и оборотный капитал. Материальный и моральный износ. Амортизация, амортизационный фонд, амортизационные отчисления, нормы и методы начисления амортизации. Законы об ускоренной амортизации. Эффективность использования предпринимательского капитала. Показатели использования капитала: время оборота, скорость оборота, капиталододача, материалододача, капиталоемкость, материалоемкость. Производительность труда и факторы, её определяющие. Издержки, их сущность и структура. Теория издержек. Трактовка издержек производства в различных экономических школах. Классификация издержек в современной экономической литературе: постоянные и переменные издержки, валовые и общие, средние издержки, альтернативные издержки, бухгалтерские издержки, внешние и внутренние издержки (явные и неявные), предельные издержки. Доходы от факторов производства и их распределение. Экономические теории прибыли, заработной платы, ссудного процента и земельной ренты. Интерпретация сущности и источников прибыли меркантилистами, физиократами, А. Смитом и Д. Рикардо, К. Марксом, представителями экономических теорий XX в. Факторы, определяющие величину прибыли. Бухгалтерская и экономическая прибыль. Монопольная прибыль и условия её возникновения. Эволюция взглядов экономистов на понимание сущности заработной платы: трактовка заработной платы А. Смитом и Д. Рикардо, теория «фонда заработной платы» Т. Мальтуса и Дж. Милля, марксистская теория заработной платы, социальная теория заработной платы М. Туган-Барановского, взгляды на сущность заработной платы Дж. Кейнса, современные теории заработной платы. Формы, системы, уровень и динамика заработной платы. Номинальная и реальная заработная плата. Марксистская трактовка ссудного процента как формы прибавочной стоимости; норма процента и её тенденция. Теория процента в современной экономической литературе. Марксистская концепция ренты; монополия частной собственности на землю и абсолютная рента; монополия на землю как на объект хозяйства и дифференциальная рента I и II; динамика дифференциальной ренты. Арендная плата. Неоклассическая теория рентных доходов: экономическая рента; квазирента и доход на текущие инвестиции. Монопольная и другие виды ренты. Цена земли. Аграрно-промышленное производство. Региональная экономика и региональная политика.

Тема 5. Макроэкономика. Закономерности функционирования национальной экономики. Экономическая политика государства. Цели и инструменты макроэкономической политики. Особенности макроэкономического подхода к исследованию экономических процессов и явлений. Цели и задачи макроэкономической политики. Экономически равновесное функционирование национальной экономики. Макроэкономические показатели функционирования и оценки величины суммарного объёма национального производства: валовой общественный продукт, конечный общественный продукт, чистый общественный продукт, чистый национальный продукт, валовой внутренний продукт, национальный доход, личный доход, промежуточный продукт, национальное богатство. Способы измерения валового национального продукта. Экономическая структура национальной экономики: воспроизводственная и отраслевая. Факторы формирования экономической структуры. Схема и модель межотраслевого баланса. Накопление, потребление, сбережения. Их влияние на объём валового национального продукта. Совокупный спрос и совокупное предложение. Потребление и сбережения: взаимосвязь и различия. Средняя и предельная склонность к потреблению и сбережению. Прогнозирование динамики потребления и сбережения. Индекс потребительских настроений. Инвестиции и их функциональное назначение. Функция спроса на инвестиции. Модель мультипликатора и значение его динамики в определении объёма инвестиций и их равновесия. Экономический рост – обобщающий результат функционирования национальной экономики. Экономический рост и экономическая конъюнктура. Экономический рост и воспроизводство. Цель, эффективность, качество и социальная направленность долговременного экономического роста. Прямые и косвенные показатели и



факторы экономического роста. Экстенсивные и интенсивные типы экономического роста. Основные модели равновесного экономического роста. Двухфакторные и многофакторные модели. Классическая и неоклассическая модели. Неоклассические модели динамического равновесия. Модель Е. Домара и модель Р. Харрода. Концепции стадий экономического роста. Цикличность развития экономики. Макроэкономическая нестабильность. Краткосрочное и среднесрочное неравновесие в экономике. Теория кризисов. Труд, занятость и безработица. Теория человеческого капитала. Количественная и качественная определённость трудовых ресурсов. Роль человека в обеспечении экономического роста. Рабочая сила и человеческий капитал. Концепции занятости населения. Уровень занятости трудовых ресурсов. Безработица и её виды. Экономические и внешнеэкономические издержки безработицы. Рынок труда и его функции. Миграция и эмиграция трудовых ресурсов. Факторы формирования рынка труда. Виды миграционных процессов. Денежно-кредитная система. Рынок ссудных капиталов и ценных бумаг. Деньги как особое финансовое средство в экономике. Типы денежных систем. Денежная масса, её структура и измерение. Денежные агрегаты. Макроэкономическое равновесие на денежном рынке. Воздействие денежной массы на объём производства и соотношение начисленной и выплаченной заработной платы. Монетаристские и неоклассические теории спроса на деньги в условиях экономического роста. Денежный мультипликатор. Равновесие на денежном рынке. Сущность, функции и формы кредита. Кредитный механизм. Рынок кредитных ресурсов. Банковская система. Банки, их виды и функции. Ссудный процент и закономерности его динамики. Норма и ставка процента. Рынок ссудного капитала. Фиктивный капитал. Рынок ценных бумаг. Фондовая биржа. Формирование, величина и функции фиктивного капитала. Ценные бумаги их разновидности. Первичный и вторичный рынки ценных бумаг. Государственное воздействие на функционирование рынка ценных бумаг. Макрорегулирование денежно-кредитной системы. Инфляция и антиинфляционное регулирование. Инфляция и её виды. Причины инфляции. Дефляция и дефляционная политика. Социально-экономические последствия инфляции. Кривая Филлипса и стагфляция. Антиинфляционная политика. Особенности инфляционных проявлений в переходной (транзитивной) экономике. Финансовая система и финансовая политика. Финансы общества, сущность и роль в обеспечении экономического роста. Субъекты финансовых отношений. Контрольные и распределительные функции финансовой политики. Государственный бюджет и его функции. Бюджетная система. Внебюджетные фонды. Доходы и расходы бюджета, их структура в экономическом росте производства. Бюджетный дефицит. Циклический и структурный дефициты госбюджета. Инфляционные и неинфляционные способы финансирования бюджетного дефицита. Налоги, их типизация по методу взимания и использования. Прямые и косвенные налоги. Кривая Лаффера. Налоговая система и принципы её построения. Налоговый кодекс. Статичность и динамичность налоговых систем. Налоговый мультипликатор. Фискальная политика государства. Правительственные расходы и совокупный спрос. Мультипликатор государственных расходов. Дискреционный и автоматический типы фискальной политики. Система встроенных стабилизаторов экономики. Государственный долг – внутренний и внешний. Государственное макрорегулирование экономики. Экономические функции правительства. Модели взаимоотношений экономики и государства. Функциональные экономические системы. Основные экономические функции правительства. Методы и инструменты государственного регулирования. Принципы государственного вмешательства в экономику. Индикативное планирование экономического роста. Совокупные доходы населения и социальная политика государства. Доходы населения, их виды и источники формирования. Функциональное и персональное распределение доходов. Альтернативные экономические теории источников формирования и динамики доходов. Дифференциация доходов: причины и факторы. Распределение личных доходов. Персональное распределение доходов. Социально-экономическая структура общества. Уровень жизни. Система показателей оценки уровня жизни и бедности. Социально-экономическая мобильность и общественный прогресс. Государственное перераспределение доходов: концепции, цели и инструменты. Экономическая эффективность и равенство. Альтернативные концептуальные подходы государственного перераспределения доходов. Система социальной защиты населения в России.

Тема 6. Мегэкономика. Экономические основы и тенденции развития мирохозяйственных связей. Мировое хозяйство и динамика его эволюции. Интеграционные процессы в мировой экономике. Роль НТП и транснационального капитала в интернационализации экономики, усилении экономической взаимозависимости. Международная миграция рабочей силы и капитала. Мировая торговля. Понятие мирового рынка. Международное разделение труда. Понятие сравнительных преимуществ. Международная торговля и проблемы макроэкономического равновесия. Мультипликатор внешней торговли. Торговый баланс. Дефицит торгового баланса: причины и пути преодоления. Мировые цены и сравнительные издержки. Взаимодействие мировых и национальных рынков. Протекционизм. Свободная торговля и тарифы, квоты, лицензии. Стимулирование экспорта. Международные экономические организации. Теория сравнительного преимущества свободной внешней торговли Д. Рикардо. Теория внешней торговли Хекшера-Олина. Эффективность внешнеторговых связей. Международная валютно-финансовая система. Понятие валюты. Роль валюты в международной торговле. Платёжный баланс и его структура. Валютный рынок: сущность, основные черты. Валютная котировка. Спрос на валюту, факторы спроса. Предложение валюты, его факторы. Валютный курс: фиксированные и плавающие курсы. Эволюция валютной системы. Золотой стандарт. Бреттон-Вудская система. Конвертируемость валют. Современная валютная система. МВФ и его функции. Формы международных расчётов. Мировой рынок золота.

### **Финансы и кредит**

#### Тема 1. Сущность финансов

Сущность финансов, их объективная необходимость. История возникновения. Условия, факторы функционирования финансов. Функции финансов.

#### Тема 2. Фонды денежных средств

Фонды денежных средств как материальная основа финансов. Формирование и использование финансовых ресурсов, их структура, динамика и перспективы.

Тема 3. Финансовая политика. Финансовая политика: ее сущность, специфика, сфера действия, рычаги. Возможные варианты, типы финансовой политики. Роль и место финансовой политики в составе общей концепции перехода к рыночной экономике. Особенности финансовой политики РФ в XXI веке. Общая оценка современного состояния финансовой политики.

#### Тема 4. Финансовая система

Определение понятия «финансовая система». Её звенья, их взаимосвязь. Государственная финансовая система в ведущих зарубежных странах. Финансовая система РФ в рыночных условиях. Единая система органов государственного управления финансами в РФ. Основные задачи и функции Министерства финансов РФ, Министерства по налогам и сборам, Счетной палаты, Государственного таможенного комитета РФ. Тема 5. Бюджет и бюджетная система. Определение понятия «бюджет». Функции и задачи бюджета. Принципы построения и функционирование бюджетной системы РФ. Основы бюджетного устройства Российской Федерации. Схема консолидированного бюджета РФ. Определение бюджетной системы. Принципиальная схема функционирования бюджетной системы. Состав бюджетной системы. Принципы функционирования бюджетной системы Российской Федерации. Понятие бюджетной классификации. Межбюджетные отношения: определение и принципы. Классификация доходов бюджетов. Формы оказания прямой финансовой поддержки. Определение бюджетных субвенции, дотации, субсидии, кредита, ссуды.

#### Тема 6. Бюджетный процесс Российской Федерации.

Понятие бюджетного процесса. Участники бюджетного процесса. Этапы бюджетного процесса. Управление бюджетным процессом, организация работы, исполнение и контроль в рамках бюджетного процесса. Доходы бюджета. Налоговые доходы бюджета. Понятие и признаки налога. Неналоговые доходы бюджета. Расходы бюджета. Внебюджетные фонды.

#### Тема 7. Доходы и расходы бюджета РФ

Экономическое содержание доходов государственного бюджета. Принципы их организации. Состав и структура государственных доходов. Организация взимания платежей в бюджет. Основные проблемы в формировании доходной части бюджета. Перспективы взимания тех или

иных платежей. Экономическое содержание расходов государственного бюджета РФ. Состав и структура расходов бюджета. Расходы государства на финансирование государственного управления, международной деятельности, национальной обороны, фундаментальных исследований, сферы материального производства и др. Необходимость усиления социальной направленности государственных расходов на современном этапе. Обслуживание государственного долга.

#### Тема 8. Внебюджетные фонды

Сущность внебюджетных фондов, их классификация. Пенсионный фонд. Реформирование пенсионной системы РФ. Фонд государственного социального страхования. Фонд обязательного медицинского страхования. Источники их формирования, направления расходования средств. Проблемы функционирования внебюджетных фондов.

#### Тема 9. Кредит и кредитная система

Сущность и необходимость кредита. Роль кредита в расширенном воспроизводстве. Разграничение кредитных и бюджетных ресурсов. Функции кредита. Виды кредитных отношений.

#### Тема 10. Государственный кредит.

Сущность и назначение государственного кредита. Формы государственного кредита. Государственный внутренний долг. Формы долговых обязательств. Управление государственным внутренним долгом. Государство – кредитор: отрасли, условия кредитования. государственные гарантии. Динамика и структура государственного внешнего долга. Отношения с международными кредитными организациями, зарубежными юридическими и физическими инвесторами. Проблемы отношений России со странами – должниками. Пути решения проблемы внешнего долга России.

#### Тема 11. Банковская система

Банковская система РФ: принципы ее организации. Центральный Банк России, его задачи и функции. Роль в регулировании денежно – кредитной системы. Методы регулирования. Золотовалютные резервы ЦБР. Взаимодействие ЦБР с бюджетной системой РФ, коммерческими банками. Система коммерческих банков, формы их деятельности, основные функции. «Банковская продукция», два ее основных класса: услуги по пассивным операциям, услуги по активным операциям. Доходы коммерческих банков, их прибыль, система налогообложения. Регулирование банковской деятельности.

#### Тема 12. Денежный оборот

Происхождение, сущность и виды денег. Функции денег в рыночной экономике. Тенденции развития современной денежной системы. Денежная система и ее элементы: типы и структура денежных систем, элементы денежной системы, денежная система РФ. Денежные агрегаты. Денежная масса и ее роль в денежно – кредитной политике. Основные направления российской денежно – кредитной политики. Безналичные расчеты. Тема 13. Финансовый рынок и рынок ценных бумаг Финансовый рынок. Виды финансовых рынков. Рынок ценных бумаг – часть рынка ссудных капиталов. Основные понятия рынка ценных бумаг. Государственные и муниципальные ценные бумаги. Корпоративные ценные бумаги. Перспективы развития российского рынка ценных бумаг. Структурные элементы рынка ценных бумаг. Организация рынка ценных бумаг. Государственное регулирование рынка ценных бумаг. Рыночный надзор. Формирование единой инфраструктуры рынка ценных бумаг.

#### Тема 14. Страхование

Основные понятия в области страхования. Международные принципы страхования. Кардинальные изменения в области страхования в рыночной экономике. Проблемы страхования в РФ.

### **Управление персоналом**

#### Тема 1. Предмет и задачи курса

Предмет и задачи курса «Управление персоналом». Структура курса и его взаимосвязь с другими дисциплинами. Актуальность управления персоналом предприятия (организации) в условиях рыночной экономики. Характеристики государственной системы управления трудовыми ресурсами. Общая характеристика тем дисциплины. Методы изучения курса.

#### Тема 2: Основные понятия о человеческих ресурсах

Особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов. Определение понятия «трудовые ресурсы». Критерии выделения трудовых ресурсов из общей численности населения. Количественные показатели трудовых ресурсов: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста, среднегодовая численность трудовых ресурсов. Качественный состав трудовых ресурсов: профессионально-квалификационная структура, структура трудовых ресурсов по уровню образования. Половозрастная структура трудовых ресурсов. Резервные группы трудовых ресурсов. Виды движения трудовых ресурсов: естественное, социальное, территориальное, отраслевое, профессионально-квалификационное. Миграция трудовых ресурсов: постоянная, циклическая, маятниковая. Показатели миграции. Балансовый метод планирования трудовых ресурсов. Структура баланса трудовых ресурсов, расчет ресурсной и распределительной части.

Тема 3: Занятость трудоспособного населения

Определение понятия «занятость». Полная и рациональная занятость. Показатель уровня занятости. Виды занятости. Формы занятости. Классификация организационных форм занятости: полный рабочий день, сокращенный рабочий день, раздельный рабочий день, режим неполного рабочего времени, совместительство. Развитие организационных форм занятости в современных условиях. Основные пропорции занятости. Тенденции изменения пропорций занятости в условиях рыночной экономики. Государственная система регулирования занятости.

Тема 4: Эволюция методов управления персоналом. Концепция формирования системы управления персоналом в условиях социально-ориентированной рыночной экономики. Ретроспектива развития управления человеческими ресурсами в истории развития человечества. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом. Характеристика отечественных и зарубежных школ. Основные стадии развития управления персоналом. Классификация факторов, обусловивших изменения в системе управления человеческими ресурсами. История развития кадровых служб. Возникновение бирж труда как государственных органов организованного трудоустройства. Основные периоды развития государственной службы трудоустройства в России.

Тема 5: Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием (организацией). Диагностическая модель управления персоналом. Управление персоналом как деятельность по обеспечению эффективного использования работников для достижения организационных целей. Система правления персоналом. Модель управления персоналом предприятия (организации). Основные объекты анализа. Факторы внешней среды: клиенты, поставщики, конкуренты, государство, степень изменчивости внешней среды. Внутренние факторы воздействия: характер организационных целей, стиль управления персоналом, особенности решаемых задач, состав рабочей группы, способности работника, мотивации к труду. Формирование кадровой политики предприятия (организации). Оценочные критерии эффективности реализации кадровой политики: результативность труда, соблюдение законодательства, удовлетворенность трудом и др. Тема 6: Цели, функции и организационная структура службы управления персоналом. Цели и основные задачи службы управления персоналом предприятия (организации). Стратегия деятельности предприятия (организации) в области управления персоналом. Стратегические решения на долгосрочную перспективу, а также средне- и краткосрочного характера. Практическая реализация направлений кадровой политики по уровням стратегических решений. Стратегия предприятия и практика кадровой работы. Характеристика основных типов стратегии предприятия. Требуемые характеристики работников по каждому типу стратегии. Практика управления персоналом по направлениям кадровой деятельности. Организационная структура службы управления персоналом предприятия (организации). Основные структурные подразделения по управлению кадрами. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции. Возникновение и развитие новых организационных структур управления персоналом организации в условиях рыночной экономики.

Тема 7: Методы сбора и анализа информации в системе управления персоналом. Классификация методов сбора и анализа информации: наблюдения, опрос, анализ документов, эксперимент. Исследование и анализ затрат рабочего времени наблюдением. Методы наблюдения:

фотография рабочего времени, метод моментных наблюдений, хронометраж. Классификация затрат рабочего времени. Сравнительная характеристика методов наблюдения. Основные этапы проведения наблюдений. Порядок обработки результатов наблюдений. Виды опроса: интервьюирование, анкетирование, экспертный опрос, социометрический опрос. Основы разработки опросника: классификация вопросов, правила их формулировки. Структура анкеты.

#### Тема 8: Кадровое обеспечение предприятия (организации)

Структура персонала предприятия (организации). Показатели численности и кадрового состава. Списочная и среднесписочная численность работников. Явочная численность. Порядок пересчета явочной численности в списочную. Календарный, номинальный и эффективный фонд рабочего времени. Текучесть кадров. Причины текучести кадров на предприятии. Показатели движения кадров: оборот по приему, оборот по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент стабильности кадров.

#### Тема 9: Планирование потребности в персонале

Основная задача планирования потребности в персонале. Влияние эффективного планирования на кадровую деятельность предприятия. Классификация факторов, определяющих потребность в персонале. Внутриорганизационные факторы: организационные задачи, внутриорганизационная динамика рабочей силы. Факторы внешней среды: макроэкономические параметры, развитие техники и технологии, политические изменения, конкуренция и состояние рынка сбыта. Методы прогнозирования и планирования потребности в человеческих ресурсах. Метод экстраполяции. Метод скорректированной экстраполяции. Экспертные оценки. Математические методы расчета потребности в кадрах. Оптимизация численности персонала. Разработка плана оптимизации численности. Альтернативы сокращению численности работников: прекращение приема на работу, организация обучения и переподготовки работников, использование режима сокращенного рабочего времени и др. Разработка программы увольнений на основе соблюдения трудового законодательства, выработки объективных критериев отбора увольняемых сотрудников, организация коммуникативной кампании.

Тема 10: Набор, отбор и прием персонала. Организация процесса найма персонала. Классификация факторов, влияющих на набор персонала. Найм как равновесие двух подсистем. Основные этапы процесса принятия решения о найме. Определение должности и требований к кандидату на вакантное место. Должностная инструкция, квалификационная карта, карта компетенций. Источники найма. Внешние источники: самопроявившиеся кандидаты, объявления в средствах массовой информации, выезды в учебные заведения, государственные и частные агентства по подбору кадров. Внутренние источники: «портфель» кандидатур, объявления во внутренних средствах информации, кандидатуры, представленные членами трудового коллектива, кандидатуры, представленные руководством. Сравнительная характеристика источников найма, их преимущества и недостатки. Организация рекламной кампании по привлечению кандидатов на вакантные рабочие места.

Основные этапы найма персонала. Первичный отбор кандидатов: автобиография, заявление, телефонное интервьюирование, анкетирование. Формирование списка кандидатов. Критерии отбора. Последующий отбор. Типы собеседований: биографическое, ситуационное, критериальное. Форма оценки кандидатов. Определение стоимости найма персонала. Составляющие стоимости.

#### Тема 11: Трудовая адаптация работников

Трудовая адаптация как процесс включения работника в новую для него среду и взаимоприспособленность к ней. Первичная и вторичная адаптация. Структура трудовой адаптации: психофизиологическая, социально-психологическая и профессиональная адаптация. Стадии адаптации: ознакомление, приспособление, идентификация. Скорость адаптации, факторы ее определяющие. Предпосылки трудовой адаптации: профориентация и профотбор, престиж и привлекательность профессий в обществе. Факторы трудовой адаптации: личностные факторы, производственные факторы. Управление трудовой адаптацией. Выявление контингента адаптантов. Объективные и субъективные показатели адаптированности. Учет, регулирование и контроль адаптации.

Тема 12: Профессиональное обучение персонала предприятия (организации). Профессиональное обучение как средство профессионального развития. Цели и задачи

профессионального обучения персонала. Принципы обучения взрослых людей: актуальность, участие, повторение, обратная связь. Основные этапы организации профессионального обучения. Определение потребностей организации в профессиональном развитии. Формирование бюджета профессионального обучения. Определение критериев оценки эффективности профессионального обучения. Разработка и реализация программ профессионального обучения. Структура программы повышения квалификации. Общая модель обучения и развития сотрудников. Методы профессионального обучения: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество, лекция, кейс-метод, деловые игры. Самостоятельное обучение.

Тема 13: Планирование и развитие карьеры работников в современной организации. Понятие карьеры и факторы, влияющие на ее развитие. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Стадии карьеры: предварительный этап, Этап становления, продвижения, сохранения, пенсионный этап. Планирование карьеры. Планирование продвижений по службе и стратегия

организации. Виды планирования трудовой карьеры: неформальное консультирование, формальное консультирование информация о вакансиях на предприятии. Цель и задачи планирования трудовой карьеры. Проблема выбора карьеры. Программы преодоления проблем выбора на выдвижение: система квартальных докладов. Программы преодоления середины карьеры: анкетирование, определение возможных перспектив, психологические консультации, горизонтальные перемещения. Управление деловой карьерой. Зарубежный опыт управления карьерой. Особенности отечественной практики.

Тема 14: Подготовка резерва руководителей

Цели и задачи системы подготовки резерва руководителей. Структура резерва руководителей: преемники или дублеры, молодые сотрудники с лидерским потенциалом. Основные этапы процесса планирования и подготовки резерва руководителей. Определение ключевых должностей. Определение характеристик будущих руководителей. Портрет идеального руководителя (области компетенций). Отбор кандидатов. Критерии отбора. Формирование списка преемников. Подготовка планов развития на основе сопоставления характеристик резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Методы оценки: тестирование, экспертные оценки. Реализация планов подготовки преемников. Оценка прогресса развития. Назначение на должность. Оценка результатов работы с резервом. Система показателей оценки: эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва руководителей, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Особенности работы с данной составляющей резерва.

Тема 15: Оценка персонала предприятия (организации)

Цели и задачи системы оценки персонала на предприятии (организации). Методы оценки. Заданный выбор. Описательный метод оценки. Метод оценки по решающей ситуации. Анкеты и сравнительные анкеты. Шкала рейтингов поведенческих установок. Шкала наблюдения за поведением. Метод классификации. Сравнение по парам. Метод заданного распределения. Возможные ошибки при оценивании. Аттестационное собеседование. Личный план сотрудника. Индивидуальный план развития. Текущий контроль. Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода. Аттестация сотрудника. Методы аттестации. Метод стандартных оценок. Форма аттестационного листа. Сравнительные методы. Оценка с помощью метода распределения. Управление посредством установки целей. Нетрадиционные методы аттестации, их особенности. Организация аттестации сотрудников. Периодичность аттестации. Формирование аттестационных комиссий. Пакет документов, представляемых на аттестацию.

### **Государственное и муниципальное управление**

Тема 1. Общие принципы создания и функционирования демократической власти.

Исторический экскурс в развитие государственно-управленческой мысли и современные концепции государственного управления, определяющие и влияющие на государственную политику в развитых странах, России. Достижения истории, политологии, системологии, социологии, антропологии, социальной психологии, юридических и экономических наук для решения проблем государственного и муниципального управления. Формирование

государственной политики и ее реализация. Содержание понятий "Государственное управление и муниципальное управление". Основные научные школы, изучающие его. Анализ структуры Государственного управления и муниципального управления в России, США, ФРГ, Франции. Принцип разделения властей. Роль избирательной системы. Институционализация модели трехуровневой публичной власти и многоуровневого государственного (муниципального) административного управления. Организация государственного аппарата, государственного органа, индивидуального рабочего места служащего.

Тема 2. Управление государством. Президент и исполнительная власть

Роль президента и президентских структур. Структура исполнительной власти. Состав правительства и полномочия его членов. Формирование и выполнение государственной политики. Управление силовыми структурами. Система подготовки решений для президента и система контроля. Роль и функциональные структуры Администрации Президента, Совета Безопасности и

Государственного совета. Функции Полномочных представителей президента в Федеральных округах. Государственное управление экономикой, социальной областью и другими сферами.

Тема 3. Законодательная власть России

Структура и полномочия органов законодательной власти в России. Регламент, функциональное деление и система управления в Государственной думе и Совете федерации. Порядок разработки и принятия законов. Генеральной прокурор и прокуратура РФ. Счетная палата.

Тема 4 Судебная власть

Роль судебной власти демократическом государстве. Правовой нигилизм и правовой идеализм. Судейское сообщество. Органы судейского сообщества: задачи и состав. Структура судебных органов в РФ. Роли и функции судебных органов. Обеспечение независимости и действенности судейской силы.

Тема 5. Функции и организация региональной власти в Российской Федерации Нормативно-правовая база региональной власти. Разграничение компетенции с федеральным центром. Законодательная и исполнительная подсистемы. Полномочия губернатора свердловской области. Компетенция Законодательного Собрания Свердловской области. Полномочия палат. Администрация губернатора и Правительство Свердловской области. Межбюджетные отношения. Особенности управления экономикой и социальной сферой в регионе. Виды и значение межрегиональных связей.

Тема 6. Роль и задачи местного самоуправления

Европейская хартия. Роль местного самоуправления в демократических странах. Южноевропейская, Англо-саксонская, Германская и скандинавская модели самоуправления. Конституционно-правовые основы муниципального управления в России. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий. Финансовые ресурсы местного самоуправления. Нормативная бюджетная обеспеченность. Земельные отношения и регулирование землепользования. Место и роль местного самоуправления в политической системе общества: концептуальные основы местного самоуправления как формы народовластия, одного из уровней публичной власти, наделенного собственной компетенцией и ресурсами. Формы организации и осуществления местного самоуправления. Сочетание форм непосредственной и представительной демократии. Влияние наличия местного самоуправления на социально-экономическое и социально-политическое развитие муниципальных образований, регионов и государства в целом. Основные проблемы развития местного самоуправления и пути их решения.

Тема 7. Задачи, структуры и функции муниципального управления

Структура муниципального образования. Регламент. Муниципальное образование как социально-экономическая система. Муниципальное хозяйство и его состав. Финансово-экономическое обеспечение муниципальной деятельности. Распоряжение и управление объектами муниципальной собственности. Маркетинг территории муниципального образования. Организационная структура Администрации муниципального образования. Планирование деятельности и контроль исполнения. Организация труда муниципальных служащих. Управление коммунальным хозяйством. Роль и место органов местного самоуправления в системе социальной

защиты. Современные проблемы муниципального управления. Объект муниципального управления. Состав муниципального имущества, местных финансов, муниципальных природных ресурсов. Социальная инфраструктура, соотношение муниципальных коммерческих и некоммерческих организаций. Общественные отношения, подлежащие регулированию в процессе муниципального управления. Субъект муниципального управления: рассматривается состав и структура субъекта муниципального управления (население, органы местного самоуправления как составляющие субъекта муниципального управления) во взаимосвязи его элементов и разграничении функций и полномочий между ними; изучаются основные подходы к оптимизации структуры субъекта муниципального управления и повышению эффективности его деятельности. Методы, технологии и механизмы муниципального управления. Методы, технологии и механизмы управления муниципальным имуществом, муниципальными финансами, муниципальными природными ресурсами, муниципальными организациями, функционированием и развитием муниципальных образований, в том числе инновационные методы, технологии и механизмы. Методы и технологии оценки и повышения эффективности и результативности муниципального управления.

### Рекомендуемая литература

#### Основная:

1. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М: Академцентр, 2013. - 240 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=407685>
2. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра - М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=363826>
3. Макроэкономика : учеб. для вузов : стандарт третьего поколения / под ред. Д. Ю. Миропольского, Т. Г. Бродской. – СПб. : Питер, 2014. – 368 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
4. 5. Нуреев, Р. М. Курс микроэкономики: учеб. / Р. М. Нуреев. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : НОРМА : ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
5. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: Учебник / В.Ф. Палий. - 6-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=372372>
6. Бухгалтерский финансовый учет: Учебное пособие / И.В. Бахолдина, Н.И. Голышева. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=404534>.
7. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В. В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра - М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=363826>
8. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=397344>
9. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=258785>
10. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=421666>
11. Глумаков В. Н. Организационное поведение: Учебное пособие - 2-е изд. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 352 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=331802>
12. Семенова, И. И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 199 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=391368>
13. Михненко, П. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=451362>
14. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=325598>
15. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=363697>



16. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: Учебник / В.Ф. Палий. - 6-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. <http://znanium.com/bookread.php?book=372372>
17. Гайсин Р. С. Экономическая теория: Учебник / Р.С. Гайсин, О.И. Кирюшин, В.Г. Кучкин, В.С. Семенович; Под ред. Р.С. Гайсина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 330 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=387672>
18. Бухалков М.И. Управление персоналом.: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) URL: <http://znanium.com/catalog.php?>
19. Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник. — М.:Юристъ,2012.-320с

#### Дополнительная:

1. Аналитическое моделирование финансового состояния компании: Монография / Е.В. Негашев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 186 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=437945>
2. Анализ и финансирование инновационных проектов: Учебное пособие. Лукасевич И.Я., Проскурин В.К. / Финансовый универ. при Правительстве РФ - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 112 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=428004>
3. Деловое общение: Учебное пособие / Авт.-сост. И. Н. Кузнецов. - 5-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 528 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=411372>
4. Демография с основами этнографии Кузнецова, Т. Ю. учебно-метод. пособие / Т. Ю. Кузнецова. ? Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта, 2012. ? 93 с. [http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6899&ln=ru&search\\_query=демография](http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6899&ln=ru&search_query=демография)
5. Организационное поведение. Глумаков В. Н. Учебное пособие - 2-е изд. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 352 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=331802>
6. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 447 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=426081>
7. Профессиональная этика и психология делового общения : Учебное пособие /И. П. Кошечая, А. А. Канке. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра - М, 2013. - 304 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=390632>
8. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с. URL: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=374731>
9. Тренинг в организации: Учебное пособие / Невеев А. Б. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=319549>
10. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2013. - 212 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=415014>
11. Управление персоналом.: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с. URL: <http://znanium.com/catalog.php?>
12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 695 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=400593>
13. Управление развитием человеческих ресурсов. Зайцева Т. В. Монография - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 128 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=304426>
14. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. Оксина К.Э. Издательство: Флинта, 2012 URL: <http://www.bibliorossica.com/book.html?>
15. Экономика и социология труда: Учебник / Ред. А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 584 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=69864>
16. Экономика труда: учебник. Дубровин И.А., Каменский А.С. Дашков и К.- Москва. 2013. - 184с. // <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7800>
17. Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012. - 248 с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=236328>
18. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие. Н.В. Киреева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 293 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=369146>

### 3-ий этап: ПОРТФОЛИО ЛИЧНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Портфолио оформляется в соответствии со структурой, указанной в настоящей Программе, самим поступающим в папке-накопителе с файлами на бумажных носителях.

Оформление портфолио (цвет, графика, рисунки, шрифт и т.д.) выбирается поступающим самостоятельно. Поступающий имеет право включать в портфолио дополнительные материалы, сведения, элементы оформления с учетом его индивидуальности. При оформлении следует соблюдать аккуратность и достоверность.

Титульный лист портфолио представлен в Приложении 1.

Структура портфолио личных достижений:

- мотивационное письмо (не более двух страниц печатного текста формата А4), в котором должны быть отражены: образование и практический опыт поступающего; профессиональные планы на будущее; причины, по которым поступающий хочет обучаться по избранной магистерской программе; каким образом поступающий будет использовать знания и навыки, полученные во время обучения в магистратуре в своей деятельности;

- нотариально заверенная копия диплома и приложения к диплому;

- копии дипломов, сертификатов, подтверждающих признание студента победителем или призером проводимых учреждением высшего профессионального образования, общественной и иной организацией олимпиады, конкурса, соревнования, состязания и иного мероприятия международного или всероссийского уровня, направленных на выявление учебных достижений студентов (копии документов);

- копии опубликованных научно и научно-практические работ по направлению;

- копия документа, подтверждающего членство в Студенческом научном обществе/научном кружке ИУЭиФ либо другой организации;

- копии документов, подтверждающие присвоение награды (приза) за результаты научно-исследовательской работы, проводимой учреждением высшего профессионального образования или иной организацией; удостоверяющие исключительное право студента на достигнутый им научный (научно-методический, научно-технический, научно-творческий) результат интеллектуальной деятельности (напр., патент); подтверждающие получение гранта на выполнение научно-исследовательской работы;

- копии документов, подтверждающих участие в организации и проведении социально ориентированной деятельности в форме шефской помощи, благотворительных акций и иных подобных формах; общественной деятельности, направленной на пропаганду общечеловеческих ценностей, уважения к правам и свободам человека, а также на защиту природы; членство студента в общественных организациях в течение года, наличие награды (приза) за результаты культурно-творческой деятельности, осуществленной им в рамках деятельности, проводимой учреждением высшего профессионального образования или иной организацией, в том числе в рамках конкурса, смотра и иного аналогичного международного, всероссийского, ведомственного мероприятия; наличие награды (приза) за результаты спортивной деятельности, осуществленной им в рамках спортивных международных, всероссийских, ведомственных мероприятий;

- копия трудовой книжки /трудового договора, подтверждающего стаж практической работы по направлению;

- копии рекомендаций научного руководителя, председателя ГАК, работодателя;

- копия сертификата, подтверждающего прохождение подготовительных курсов для поступления в магистратуру ИУЭиФ;

- копия международного сертификата, подтверждающего знание английского языка: TOEFL, IELTS, BEC Preliminary, BEC Vantage, BEC Higher (наличие двух и более сертификатов не увеличивает количество баллов);

Все документы в портфолио предоставляет в виде копий документов, в случае зачисления, портфолио остается в Университете, в противном случае портфолио возвращается.

## 2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ

### Критерии оценки результатов тестовых заданий.

Каждое задание в тесте оценивается в 1 балл, тест содержит 30 заданий, максимальное количество баллов 30.

### Критерии оценки за ответы на вопросы.

Максимальное количество баллов 20.

Билет содержит 2 вопроса, каждый вопрос билета оценивается по 10-балльной шкале.

При оценке ответа на каждый вопрос билета выставляется:

10 баллов – за демонстрацию всестороннего, систематического и глубокого знания предмета, последовательного, грамотного и логически стройного изложения материала, умения свободно ориентироваться в материале, предусмотренном программой, умения связать рассматриваемые вопросы с практикой и современностью, умения высказывать собственное суждение убедительно и аргументировано.

9 баллов - за демонстрацию систематического и глубокого знания предмета, последовательного, грамотного изложения материала, умения ориентироваться в материале, предусмотренном программой.

8 баллов – за демонстрацию систематического знания предмета, последовательного, грамотного изложения материала, раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет.

7 баллов - за содержательный ответ, в котором раскрыты основные положения экзаменационного вопроса, показано знание программного материала, однако допущены 1-2 неточности, не искажающие существо материала, либо нарушена последовательность изложения материала.

6 баллов - изложено в целом правильное понимание вопроса, но письменная работа содержит значительное число поправок, или отдельные нечёткие формулировки и информацию, не относящуюся к предмету ответа, или произвольные сокращения.

5 баллов - изложено в целом правильное понимание вопроса, однако, была допущена существенная ошибка, неточности (3 и более). Существенная ошибка – высказывание поступающего, свидетельствующее о незнании или непонимании излагаемого материала.

4 балла – изложено в целом правильное понимание вопроса, в то же время дано неполное, неточное описание предмета ответа и некоторых относящихся к нему понятий.

3 балла – в целом верный ответ, но ответ претендента содержит самое общее представление о рассматриваемом вопросе, отвечающее лишь минимальным требованиям. Материал излагается «житейским» языком, не используются понятия и термины соответствующей научной области.

0 балла – за ответ, в котором были допущены несколько существенных ошибок (2 и более), ответ не по теме вопроса, также в случае нарушения поступающим процедуры экзамена и удаления его с экзамена, за отказ от ответа на вопрос.

Минимальная положительная оценка ответа на каждый вопрос билета – 3 балла.

### Критерии оценки портфолио личных достижений.

Максимальное количество баллов 50.

1) Мотивационное письмо – до 20 баллов

2) Учебная деятельность:

Критерии	Баллы
Средний балл по диплому: гуманитарный/естественно научный профиль (копии диплома с	

приложениями):	
✓ диплом с отличием	3
✓ 4,51-4,74	2
✓ 4-4,5	1
Признание студента победителем или призером проводимых учреждением высшего профессионального образования, общественной и иной организацией олимпиады, конкурса, соревнования, состязания и иного мероприятия международного или всероссийского уровня, направленных на выявление учебных достижений студентов (копии дипломов, сертификатов):	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0

### 3) Научная деятельность:

Критерии	Баллы
Опубликованные научно и научно-практические работы по направлению (копии публикаций):	
✓ издания (учебные пособия, монографии)	5
✓ статьи в зарубежных изданиях, входящих в международные системы цитирования Web of Science или Scopus	4
✓ статьи в российских периодических изданиях из перечня ВАК	3
✓ статьи и тезисы в прочих изданиях	2
Членство в Студенческом научном обществе/научном кружке ИУЭиФ либо другой организации (копия документа, подтверждающего членство)	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0
Наличие:	
✓ награды (приза) за результаты научно-исследовательской работы, проводимой учреждением высшего профессионального образования или иной организацией;	2
✓ документа, удостоверяющего исключительное право студента на достигнутый им научный (научно-методический, научно-технический, научно-творческий) результат интеллектуальной деятельности (напр., патент);	2
✓ гранта на выполнение научно-исследовательской работы;	2

### 4) Общественная, культурно – творческая и спортивная деятельность

Критерии	Баллы
Участие в организации и проведении социально ориентированной деятельности в форме шефской помощи, благотворительных акций и иных подобных формах; общественной деятельности, направленной на пропаганду общечеловеческих ценностей, уважения к правам и свободам человека, а также на защиту природы; членство студента в общественных организациях в течение года:	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0
Наличие награды (приза) за результаты культурно-творческой деятельности, осуществленной им в рамках деятельности, проводимой учреждением высшего профессионального образования или иной организацией, в том числе в рамках конкурса, смотра и иного аналогичного международного, всероссийского, ведомственного мероприятия;	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0

Наличие награды (приза) за результаты спортивной деятельности, осуществленной им в рамках спортивных международных, всероссийских, ведомственных мероприятий	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0

#### 5) Дополнительные навыки

Критерии	Баллы
Документ, подтверждающий стаж практической работы по направлению (копия трудовой книжки или трудового договора):	
✓ имеются	2
✓ не имеются	0
Рекомендации научного руководителя, председателя ГАК, работодателя (копии документов):	
✓ имеются	2
✓ не имеются	0
Международный сертификат, подтверждающий знание английского языка: TOEFL, IELTS, BEC Preliminary, BEC Vantage, BEC Higher (копия сертификата; наличие двух и более сертификатов не увеличивает количество баллов)	
✓ имеется	3
✓ не имеется	0

Минимум баллов для получения положительной оценки: 50 баллов.

50 - 69 баллов - "удовлетворительно",

70 - 89 баллов - "хорошо",

90 - 100 баллов - "отлично".

## ПОРТФОЛИО

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

Моб.телефон \_\_\_\_\_

Электронная почта \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Направление подготовки (специальность) по диплому

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Отметка о предоставлении в ЦМ:

Специалист \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.