

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ)
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

**Факультет Международного бизнеса и делового
администрирования**

**Кафедра Менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности
им. И.Н. Герчиковой**

«УТВЕРЖДАЮ»

**Проректор по научной работе и
международному сотрудничеству
МБИМО МИД России**



_____ **А.А. Байков**

_____ » _____ **2021 г.**

**ПРОГРАММА
КАНДИДАТСКОГО ЭКЗАМЕНА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ (08.00.05)»**

Москва

2021

Авторы программы: д.э.н., профессор Ноздрева Р.Б., д.э.н. профессор Кони́на Н.Ю., д.э.н. профессор Дементьева А.Г.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. Герчиковой И.Н. факультета Международного бизнеса и делового администрирования МГИМО МИД России.

Протокол заседания № ____ от « ____ » _____ 2021 г.

Зав. кафедрой: _____ д.э.н., профессор Кони́на Н.Ю.

СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения.....	4
Введение.....	5
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПЕЦИАЛЬНОСТИ. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
Раздел 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.....	11
Раздел 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	12
Раздел 4. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	12
Раздел 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	14
Раздел 6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	17
Раздел 7. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ МАРКЕТИНГОМ.....	23
Раздел 8. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ.....	28
Раздел 9. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА.....	30
Раздел 10. БИРЖИ И БИРЖЕВЫЕ ОПЕРАЦИИ.....	34
Примерные вопросы для подготовки к кандидатскому экзамену.....	35
Критерии оценки знаний.....	41
Литература, рекомендуемая для подготовки.....	41
Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении подготовки соискателей к кандидатскому экзамену	43
Описание материально-технической базы ..	43
Лист регистрации внесенных изменений.....	44

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данная программа составлена согласно паспорту специальности 08.00.05. В ней отражены вопросы по направлению «Экономика и управление народным хозяйством».

Экзаменационные билеты должны включать: один вопрос из раздела «Менеджмент», второй вопрос по узкой направленности структурного подразделения (кафедры) и третий вопрос по тематике выполняемого диссертационного исследования, затрагивающий конкретную специализацию соискателя.

На экзамене кандидатского по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» соискатель должен продемонстрировать владение категориальным аппаратом науки управления, глубокие знания основных теорий и концепций всех разделов дисциплины, в том числе в теоретическом и методологическом аспекте; проблем организации управленческой деятельности компаний и предприятий; взаимосвязи и взаимозависимости, возникающие в процессе функционирования и взаимодействия различных звеньев управленческой системы; структуры и инструментов взаимодействия общих и специфических функций менеджмента; организационных структур и структурных элементов управленческой системы; объективных закономерностей формирования внешней предпринимательской среды на макро- и микроуровне; умение использовать теории и методы управленческой экономической науки для анализа современных социально-экономических проблем.внутрифирменного развития.

В рекомендуемой программе Министерства образования и науки РФ приведён общий список литературы по областям исследований, который расширен и дополнен в данной конкретной программе кандидатского кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им.Герчиковой И.Н. МГИМО МИД России.

ВВЕДЕНИЕ.

Основу данной программы составили ключевые положения следующих учебных дисциплин: «Менеджмент», «Теория организации», «Корпоративное управление», «Организационное поведение», «Актуальные вопросы современного международного менеджмента», «Управленческое консультирование», «Стратегический менеджмент», «Государственно-частное партнерство», «Инновационный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Социальная ответственность бизнеса», «Антикризисное управление», «Управление человеческими ресурсами», «Маркетинг», «Международный маркетинг».

Специальность «Экономика и управление народным хозяйством» направлена на подготовку научных и научно-педагогических кадров, а также высококвалифицированных специалистов практиков, занимающихся исследованием теоретических и практических вопросов управления и организации бизнеса на национальном и международном уровне, владеющих научными методами исследования экономических, управленческих процессов.

Данная специальность ориентирована на исследования методологических, методических и научно-прикладных вопросов выявления закономерностей, тенденций развития структурных изменений в менеджменте и корпоративном управлении и объяснения на этой основе существующих фактов и процессов в сфере управления (в широком понимании этого термина) во взаимосвязи с социально-экономическими преобразованиями и хозяйственно-политическими событиями.

Соискатель на экзамене должен показать высокий уровень знаний по вопросам теории менеджмента, организации и регулирования предпринимательской деятельности в развитых странах Запада и в РФ, уметь раскрыть методологические основы менеджмента, предпринимательства: сущность и формы предпринимательства, актуальные проблемы развития менеджмента, предпринимательства, организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, уметь разрабатывать рыночные стратегии на основе SWOT – анализа, определять уровень конкурентоспособности крупных компаний и предпринимательских структур, доказать наличие корпоративной социальной ответственности, раскрыть основные направления борьбы с коррупцией и незаконным бизнесом в российской и международной практике, знания особенностей вопросов правового регулирования бизнеса в РФ и ведущих зарубежных странах.

Также соискатель должен владеть вопросами планирования (в т.ч. сценарного, антикризисного и др.), организационного построения крупных компаний, координации работы ТНК, стратегических альянсов, оценки эффективности и методами контроля в системе современного менеджмента, знать особенности финансового менеджмента, механизма IPO и SPO, инновационного менеджмента, работы в сфере управления человеческими ресурсами (найм, увольнение, мотивация, планирование карьеры, повышение квалификации и др.), владеть технологиями антикризисного управления и методами профилактики кризисных явлений на предприятии, особенностями процедур банкротства как юридических, так и физических лиц в соответствии с Законом РФ О банкротстве (несостоятельности) от 2002 г. в последней редакции и уметь составлять план реструктуризации (как краткосрочный - консолидации, так и долгосрочный – трансформации), понимать особенности управленческого консультирования.

Объектом изучения специальности являются реальные экономические связи и процессы в сфере менеджмента, имеющие наиболее значимый характер в различные исторические периоды и в различных социально-экономических системах, странах, регионах, отраслях и сферах финансовых отношений.

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения в аспирантуре по программе «Экономика и управление народным хозяйством»:

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенций</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ОК-3	Способен использовать основы экономических и управленческих знаний в различных сферах деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • знать: <ul style="list-style-type: none"> - основы экономических и управленческих знаний • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - применять экономические и управленческие знания в различных сферах деятельности • владеть: <ul style="list-style-type: none"> - методами использования знаний в различных сферах деятельности
ОК-6	Способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<ul style="list-style-type: none"> • знать: <ul style="list-style-type: none"> - как моделировать командную работу, вычлняя знания, необходимые для качественного анализа, и распределяя ответственность в их получении - базовые модели человеческого поведения • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - работать в коллективе; - быть толерантным и коммуникативным; • владеть: <ul style="list-style-type: none"> - культурой мышления
ОК-7	Способен к самоорганизации и самообразованию	<ul style="list-style-type: none"> • знать: <ul style="list-style-type: none"> - основы самоменеджмента; • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - овладевать необходимой информацией по изучаемым вопросам; - правильно распределять время, необходимое для овладения

		<p>дисциплиной;</p> <ul style="list-style-type: none"> • владеть: - навыками проведения индивидуальных и коллективных научных исследований; -навыками исполнительской и организационной дисциплиной
ОПК-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<ul style="list-style-type: none"> • знать: -основы личностного и группового поведения • уметь: - моделировать командную работу, вычлняя знания, необходимые для качественного анализа, и распределяя ответственность в их получении -работать в коллективе • владеть: -навыками проведения индивидуальных и коллективных научных исследований
ОПК-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • знать: - основные функции менеджмента; - основы организационного проектирования; - координационные механизмы управления; • уметь: - работать в команде; -правильно оценивать сотрудников; - делегировать полномочия; - владеть: - культурой мышления; -навыками принимать на себя ответственность
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	<ul style="list-style-type: none"> • знать: - методологические

		<p>основы принятия управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> - особенности функционирования современных операционных (производственных) систем; • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - системно обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений; - оценивать риски и возможные социально-экономические последствия вариантов управленческих решений • владеть: <ul style="list-style-type: none"> - методами принятия решений; - навыками всестороннего, критического осмысления последствий управленческих решений
ПК-5	<p><i>В организационно-управленческой деятельности:</i></p> <p>Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • знать: <ul style="list-style-type: none"> - основные виды разрабатываемых фирмой стратегий; - методологические основы принятия управленческих решений; • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - системно обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений; - оценивать риски и возможные социально-экономические последствия вариантов управленческих решений • владеть: <ul style="list-style-type: none"> - навыками всестороннего, критического осмысления последствий управленческих решений

ДПК-3	Способен работать в мультикультурной среде и в международной команде	<ul style="list-style-type: none"> • знать: <ul style="list-style-type: none"> -основы функционирования многонациональных коллективов, понимать особенности функционирования и организации международных компаний -основы кросс-культурного анализа и деловых культур в управлении • уметь: <ul style="list-style-type: none"> - находить формы и методы взаимодействия с людьми разных национальностей для выполнения поставленных целей • владеть: <ul style="list-style-type: none"> - культурой мышления; - обладать толерантностью восприятия различных культур
-------	--	--

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПЕЦИАЛЬНОСТИ. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

Менеджмент как экономическая категория, практическая реализация результатов научных дискуссий, методы критического анализа и оценки современных научных достижений; основные концепции современной экономической науки; методы оценки современных научных достижений в области менеджмента, Сущность и содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Научные основы менеджмента. Важнейшие теоретические концепции управления и научные подходы к управлению. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и стадии менеджмента. Менеджер и его функции. Содержание понятий «бизнес», «международный бизнес», «предпринимательство», «предпринимательская структура». *Сущность и содержание менеджмента как науки и практики управления*

Сущность и содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Научные основы менеджмента. Важнейшие теоретические концепции управления и научные подходы к управлению. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и стадии менеджмента. Менеджер и его функции. Содержание понятий «бизнес», «международный бизнес», «предпринимательство», «предпринимательская структура».

Эволюция управленческой мысли

Эволюция теории и практики управления. Исторический аспект развития менеджмента.

Научная школа управления (Ф. Тейлор), школа административного управления (А. Файоль), подходы к управлению с позиции психологии и человеческих отношений (Э. Мейо, А. Маслоу и др.), бюрократическая теория М. Вебера, школа количественного подхода к управлению. Современные научные подходы к управлению и изменение парадигмы менеджмента

Порядок образования фирм.

Порядок учреждения и регистрации фирм. Учредительные документы. Порядок регистрации фирмы. Порядок ликвидации фирмы. Образование капитала в обществах с ограниченной ответственностью. Образование капитала в акционерных обществах. Принадлежность акционерного капитала. Участие работников в акционерной форме собственности

Классификация фирм и методика их изучения

Вид и характер хозяйственной деятельности. Правовое положение. Характер собственности. Принадлежность капитала и контроль. Размеры фирм.

Важнейшие уровни аппарата управления и их функции

Разделение труда в управлении. Иерархия управления. Высшее руководство фирмы и его функции. Центральные (функциональные) службы. Низовое звено управления. Производственные подразделения: производственные отделения, производственно-хозяйственные группы.

Разработка целей фирмы

Роль целеполагания в менеджменте. Формирование и ранжирование целей. Цели общие и специфические. Построение «дерева целей». Управление по целям как концепция современного менеджмента. Требования к целям.

Разработка и реализация стратегии фирмы

Выработка стратегий: путей и методов достижения целей. Содержание системы стратегического управления и виды разрабатываемых стратегий. Организация деятельности по разработке стратегий. Роль высшего руководства в разработке и реализации стратегии. Оценка эффективности стратегии. Системы стратегического управления в фирмах США и Японии.

Принятие и реализация управленческих решений

Процесс принятия управленческих решений: содержание и стадии. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента и важнейшие области принятия решений. Механизм принятия управленческих решений.

Информационное обеспечение менеджмента

Внутрифирменная система информации. Содержание и требования, предъявляемые к информации. Значение внутрифирменной системы информации, принципы, цели, функции. Технология информационной деятельности. Материально-техническая база информационной деятельности. Виды технических средств, используемых во внутрифирменной системе информации. Виды информационной технологии. Комплексная автоматизированная обработка информации. Аппарат управления внутрифирменной системой информации. Информационное обеспечение бизнеса.

Основные принципы и функции менеджмента

Основные принципы менеджмента. Централизованная и децентрализованная формы управления. Сочетание централизации и децентрализации в управлении крупными фирмами. Демократизация управления: участие работников в управлении. Методологический подход к содержанию и развитию функций управления. Суть и назначение основных функций управления.

Внутрифирменное планирование

Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования. Виды планов. Бизнес-план, менеджмент-план (план внутрифирменного развития), план маркетинга. Перспективное внутрифирменное планирование, его виды и цели. Среднесрочное и текущее (бюджетное) планирование. Стратегическое планирование. Антикризисное

планирование. Сценарное планирование. Организационные формы внутрифирменного планирования. Планирование деятельности производственного отделения. Организация процесса планирования в зарубежных фирмах. Особенности планирования в фирмах США.

Организация как функция менеджмента

Понятие организационной структуры управления. Основные факторы, определяющие организационную структуру управления. Классификация организационных структур управления. Жесткие (бюрократические) и гибкие (адаптивные) организационные структуры. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. Матричная структура управления. Дивизиональная структура управления и ее разновидности: по продукту, по региону, смешанная.

Функция контроля в экономическом механизме менеджмента

Управленческий контроль, его формы и средства реализации. Функции и формы управленческого контроля. Экономический анализ деятельности фирмы. Финансовый менеджмент. Содержание, цели и функции. Принятие решений по финансовым вопросам. Финансовая политика фирмы. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Информация системы управленческого учета и отчетности. Отчет о собственном капитале. Анализ финансовой отчетности фирм. Показатели, используемые для анализа финансовой отчетности. Подготовка, публикация и проверка финансовой отчетности фирм. Годовые отчеты фирм. Аудиторская проверка.

Мотивация как функция менеджмента

Сущность и эволюция мотивации. Место и роль мотивации в системе современного менеджмента. Современные теории мотивации. Мотивация и компенсация. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

Методологические основы управления производством

Системный подход к управлению производством. Принятие управленческих решений в производственной сфере. Системный анализ. Управление операциями, Операционная функция. Эффективность операций. Производство как система.

Проектирование производственных систем

Структура производственной системы. Производственная структура предприятия. Типы производственных систем. Проектирование производственных систем. Проектирование продукции и производственного процесса. Проектирование работ и нормирование труда.

Система регулирования и обеспечения процесса производства

Планирование процесса производства. Планирование выпуска продукции. Бюджет предприятия. Понятия, используемые в системе планирования.

Разработка ассортиментной политики. Технологическое обеспечение процесса производства. Механизация и автоматизация производства. Ресурсосбережение.

Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами. Обеспечение бесперебойного функционирования предприятия. Важнейшие инструменты оперативного управления производством. Организация связей с поставщиками и субпоставщиками продукции. Обеспечение финансовыми ресурсами. Обеспечение квалифицированными кадрами. Управление качеством продукции. Обеспечение конкурентоспособности фирмы. Оценка конкурентных возможностей фирмы. Сбытовая политика и организация сбыта.

Раздел 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Современные проблемы предпринимательства в развитых странах и РФ. Внешняя предпринимательская среда и ее анализ. Правовые основы предпринимательства. Определение основ предпринимательства в гражданском и торговом праве развитых стран Запада. Сущность предпринимательского права и содержание хозяйственных

правоотношений. Экономическая и правовая защита предпринимателей и их ответственность. Определение прав и ответственности предпринимателей. Право предпринимателей на защиту собственности: формы и механизм реализации.

Современное состояние и тенденции развития малого и среднего предпринимательства в зарубежных странах и России. Правила и принципы предпринимательской деятельности. Роль и значение МСП для экономики. Современное состояние МСП в развитых странах. Современное состояние МСП в России. Государственное регулирование и программы поддержки МСП в России. Современные аспекты бизнеса и предпринимательства, новейшие формы, методы и современные технологии управления корпорацией, предпринимательская структура. Принципы и механизмы предпринимательской деятельности; современные направления развития теории предпринимательства и корпоративного управления; развитие предпринимательской деятельности в России и зарубежных странах, передовые принципы и механизмы руководства крупными ТНК, функционированием основной современной формы организации предпринимательской деятельности – акционерного общества, вопросы повышения эффективности и конкурентоспособности компаний на основе выбора оптимальной стратегии и успешной ее реализации, привлечение на выгодных условиях инвестиций, формирование устойчивого баланса интересов стейкхолдеров (различных заинтересованных групп), ключевые аспекты деятельности высшего уровня управления компании с точки зрения содержания основных проблем и технологии их решения. Слияние и поглощение. Синергетический эффект слияний и поглощений. Разделение и выделение. Международная конкурентоспособность компании. Стратегические альянсы.

Раздел 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Современные аспекты корпоративного управления. Корпоративные структуры. Стратегии современных компаний и функции корпоративного центра в управлении холдинговыми компаниями. Эволюция корпоративных структур и предпосылки возникновения корпоративной формы собственности. Структура управления акционерной компанией. Функции корпоративного центра и стратегическое планирование деятельности корпорации. Особенности управления холдинговыми компаниями. Современные тенденции развития корпоративного управления.

Современные стандарты корпоративного управления. Структура высшего уровня управления акционерной компанией. Общее собрание акционеров и его полномочия, Совет директоров в структуре высшего уровня управления акционерной компанией. Основные направления совершенствования работы совета директоров. Исполнительные органы корпорации. Формирование и реализация стратегии советом директоров. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России. Развитие корпоративного управления в России. Российские стандарты корпоративного управления. Кодекс корпоративного управления РФ. Современные проблемы корпоративного управления в России.

Раздел 4. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Финансовый менеджмент, его состав, структура и механизм функционирования. Сущность финансового менеджмента: цели, задачи, функции и принципы его организации. Современные теории финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как система управления. Субъекты и объекты управления. Решения по оперативным финансово-хозяйственным вопросам. Инвестиционные решения. Принятие финансовых решений и обеспечение условий их реализации. Контроль исполнения финансовых решений.

Финансовая стратегия предприятия, организации.

Управленческий учет и его значение в управлении финансами на предприятии. Оценка текущего финансового положения предприятия и его активов. Баланс предприятия, его активы и пассивы. Критерии ликвидности. Международные стандарты оценки запасов товарно-материальных ценностей. Краткосрочные и долгосрочные обязательства. Собственный капитал. Показатели деловой активности, рентабельности, платежеспособности. Характеристика изменения денежных потоков. Методы расчета показателей денежного потока. Проблема «деньги - время». Временная стоимость денег. Способы оценки денежных потоков.

Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Составляющие финансовой среды. Характеристика факторов макро- и микросреды.

Сущность предпринимательского риска, его функции и виды. Соотношение количественных и качественных оценок риска, существующие критерии. Современные классификации предпринимательских рисков. Инвестиционные, банковские и финансовые риски.

Проблемы управления предпринимательскими рисками. Методы снижения предпринимательских рисков. Диверсификация, страхование, хеджирование и др. Ответственность и риск.

Управление финансовым обеспечением предпринимательства. Основы организации финансового обеспечения. Формы и методы финансового обеспечения. Стратегия финансового роста. Классификация источников финансирования предпринимательской деятельности. Роль банковского кредита как источника финансирования предпринимательской деятельности.

Эмиссия ценных бумаг как способ мобилизации финансовых ресурсов: преимущества, проблемы, перспективы. Лизинг как форма мобилизации средств.

Долгосрочная финансовая политика предприятия. Цена и структура капитала. Методы оценки стоимости капитала. Сравнительная характеристика методов оценки стоимости капитала. Факторы, определяющие среднюю цену капитала.

Структура капитала. Теории структуры капитала. Модель Модильяни – Миллера. Модель CAPM. Компромиссные модели и их применения. Целевая структура капитала и ее распределение. Расчет оптимальной структуры капитала. Производственный и финансовый леверидж. Воздействие структуры капитала на рыночную стоимость предприятия.

Дивидендная политика предприятия. Теории дивидендной политики. Процедуры и формы расчетов по дивидендам.

Финансовое прогнозирование и планирование. Финансовое прогнозирование и моделирование денежных потоков. Прогнозирование финансовой устойчивости. Факторы, определяющие темпы устойчивого роста. Модели прогнозирования банкротства.

Краткосрочная финансовая политика. Прогнозирование конъюнктуры рынка и финансовая стратегия предприятия. Оценка рыночных условий и выбор модели ценовой политики. Эластичный и неэластичный спрос. Типы рынка и возможности ценовой политики. Методы определения базовой цены. Управление ценами на предприятии. Ценовая стратегия и тактика предприятия.

Управление текущими издержками. Классификация затрат хозяйствующего субъекта. Использование методов операционного анализа для определения оптимальной величины себестоимости продукции. Операционный рычаг. Валовая маржа. Порог рентабельности. Запас финансовой прочности. Методы дифференциации издержек обращения.

Управление оборотными активами. Управление запасами. Взаимосвязь и сбалансированность отдельных видов запасов. Дебиторская задолженность на предприятии, ее виды и способы оценки.

Управление денежными активами. Оптимизация остатка денежных средств и обеспечение платежеспособности. Управление потоком платежей. Управление ликвидностью.

Функционирующий капитал и оборотные средства. Текущие активы и краткосрочные обязательства. Оптимизация выбора комбинации финансирования исходя из существующих методов: консервативный, умеренный, агрессивный. Формы краткосрочного финансирования: форвардные и фьючерсные контракты, страхование, операции РЕПО.

Инвестиционная стратегия предприятия. Оценки и прогнозирование инвестиционного риска. Понятие инвестиционного рынка, основные его элементы. Инвестиционная привлекательность хозяйствующих субъектов и отраслей экономики. Показатели инвестиционной привлекательности предприятия. Модель Дюпона.

Конъюнктура инвестиционного рынка как основа инвестиционной стратегии предприятия. Этапы формирования инвестиционной стратегии. Роль инвестиционной стратегии при формировании инвестиционного портфеля, их последовательность и логика. Соотношение различных форм инвестирования и роль управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.

Бизнес-план реального инвестированного проекта, его характеристика и основные разделы. Стратегия финансирования инвестиционного проекта.

Раздел 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Понятие организационного поведения. Связь организационного поведения с другими дисциплинами. Основное содержание организационного поведения, его влияние на управленческие процессы и конкретные проявления результатов. Модели организационного поведения. Управленческий взгляд на человеческую природу.

Организация как система. Модель «организация/внешняя среда». Понятие рыночной и технологической среды. Типы организации по взаимодействию с внешней средой и их характеристика (механистическая, органическая, с технологической доминантой, с рыночной доминантой).

Индивидуальное поведение в организации.

Основы представления о личности. Поведение личности. Личность в структуре организации. Типы личности. Понятие и природа отношений. Содержание и динамика развития отношений. Модель отношений. Отношения сотрудников и эффективность работы организации.

Восприятие человеком окружения. Отбор информации и ее систематизация. Модель восприятия. Факторы, влияющие на восприятие. Способы восприятия, порождающие ошибки. Характеристика процесса вынесения суждений. Тенденции в процессе вынесения суждения. Теория атрибуции. Базисные аксиомы человеческого поведения.

Теории мотивации. Многоаспектность мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей по А.Маслоу. Теория «достижения/власть» Д.МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф.Герцберга. Модель ERG К.Альдерфера.

Процессные теории мотивации. Теория подкрепления. Теория ожиданий. Модель Портера-Лоулера. Теория справедливости.

Поведение групп в организации

Понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Общая характеристика группы. Факторы, содействующие сплоченности группы. Последствия сплоченности. Функции и роли членов группы. Распределение ролей

Факторы, влияющие на формирование группы. Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Возможности группового влияния.

Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Факторы, объясняющие подчинение. Факторы, влияющие на подчинение. Социальное воздействие. Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.

Современные теории мотивации.

Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение. Эффекты сотрудничества и конкуренции.

Управление человеческими ресурсами

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Сущность управления человеческими ресурсами (HRM). Новая концепция управления человеческими ресурсами. Факторы, повлиявшие на изменение сферы и характера HRM.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. Управление персоналом или управление человеческими ресурсами. HRM и конкурентное преимущество компании.

Политические и организационные аспекты управления человеческими ресурсами. Система HRM. Перспективы развития управления человеческими ресурсами

. Стратегия и практика управления человеческими ресурсами.

Планирование, подбор персонала и обучение.

Организационная социализация: характеристика основных этапов. Факторы, влияющие на раннюю социализацию. Предварительная подготовка к работе. Процесс адаптации к жизни в организации. Научение поведению и модификация поведения человека в организации. Профессиональная социализация.

Оценка результатов работы и компенсация.

Управление индивидуальным поведением и поведением групп.

Формирование эффективного индивидуального поведения.

Управление процессом мотивации. Принципы построения системы мотивации персонала. Управленческие мотивационные стратегии. Создание организаций с высокой степенью вовлеченности работников, целеполагание, программы изменения организационного поведения, участие в прибылях.

Формирование карьеры. Понятие карьеры. Факторы, определяющие успех карьеры. Карьера и структура жизни. Характеристика этапов карьеры. Развитие карьеры.

Карьера и эффективность функционирования организации. Виды деловой карьеры. Планирование карьеры.

Управление стрессом. Индивидуальные методы управления стрессом. Роль организации в управлении стрессом.

Управление межличностными и межгрупповыми отношениями.

Понятие команды. Команда и группа. Условия формирования эффективной команды. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды. Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость.

Возникновение и развитие типологии. Личность и типология. Психологические особенности разных типов личности.

Характеристика типологических профилей личности. Решетка Майерс – Бриггс. Основные принципы типологии. Типологические профили и их использование при формировании команд.

Роль конфликта в современной организации.

Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Теория группового конфликта М. Шерифа (РТГК).

Основные стадии и механизм конфликта. Различные подходы к оценке конфликта и его влияния на деятельность организации. Оптимальный уровень конфликта. Причины конфликта и источники его возникновения. Основные этапы процесса конфликта.

Типы реакции на конфликт. Стили, методы и типология конфликтного поведения.

Методы управления рациональными конфликтами. Стратегии управления иррациональными конфликтами. Стили урегулирования конфликта. Методы урегулирования конфликтов: авторитарный метод, переговоры, принципиальное согласование, посредничество, арбитраж, интегральный метод решения конфликта. Инструменты решения конфликта.

Методы изменения индивидов и групп. Управление организациями.

Организационная культура.

Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры. Общественные ценности, внешняя среда, внутренняя среда.

Области проявления организационной культуры. Организационная структура, стратегии отбора и социализации, классовые различия, мифы и символы, язык организации, ритуалы и церемонии.

Многоуровневая модель организационной культуры. Доминирующая коалиция. Базовые стратегии доминирующей коалиции. Вторичные стратегии: инструментальные и экспрессивные. Проводящие системы.

Типы организационной культуры. «Нервные» и «здоровые» организации. Организационные субкультуры.

Управление организационной культурой. Факторы, обуславливающие необходимость изменения организационной культуры. Факторы, препятствующие успешному изменению организационной культуры. Социализация и индивидуализация.

Корпоративная этика и поведение

Методы изменения организационной культуры. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний. Влияние культуры на организационную эффективность.

Власть и политика в организации. Высокоэффективное лидерство.

Власть в организации. Каналы власти. Власть принуждения. Власть влияния. Власть компетенции. Власть информации. Власть должностного положения. Власть авторитета. Власть награждать.

Понятие лидерства. Лидерство и руководство. Лидер и менеджер.

Проблемы лидерства, его природа и сущность. Личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству. Исследования Курта Левина. Деспотичное лидерство, лидерство, позволяющее участие (открытое, демократическое), номинальное лидерство (Laissez-faire). Огайский подход.

Теории лидерства. «Решетка» лидерства. Теория трансформирующего лидерства. Теория вертикальной парной связи. Модель случайного лидерства Фидлера. Модель П.Херши и К.Бланшарда. Нормативная модель Врума – Йетона – Яго.

Заменители лидерства.

Управление организационными изменениями.

Основы организационного развития. Модели организационных изменений. Планирование осуществления изменений. Базовая модель организационных преобразований. Двигатели преобразований в организации, барьеры на пути преобразований. Взаимозависимость перемен. Ключевые стадии успешных преобразований.

Методы изменений индивидуумов и групп. Методы индивидуальных преобразований. Подходы к групповым преобразованиям.

Стратегии запланированных изменений. Соппротивление изменениям и его преодоление.

Организационное развитие. Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Методы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Взаимодействие личностей, групп и организаций в условиях глобализации.

Глобализация и организационное поведение

Организационная культура глобальной компании. Составляющие национальной культуры. Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры.

Синергия культур. Учет национального аспекта в организационной культуре. Влияние культуры на практику управления (исследования Г.Хофстеда и О. Стивенса). Характеристика англо-нордического, азиатского, германского и латинского типов управления. Модель Г.Лэйна и Дж.Дистефано. Модель организации типа Z У.Оучи

Групповая динамика в международном аспекте. Создание многонациональных команд. Моноактивные и полиактивные менеджеры. Менеджеры в реактивных культурах. Барьеры, препятствующие культурной адаптации и их преодоление.

Деятельность глобального менеджера.

Учет национального фактора в международном бизнесе. Классификация отношений между материнской и дочерними компаниями. Этноцентрические, полицентрические, регионоцентрические и геоцентрические отношения.

Управленческие навыки глобального менеджера. Глобальный и традиционный менеджеры.

Стратегии управления межкультурными различиями: игнорирование, минимизация, максимально использование.

Формирование глобальной корпоративной культуры. Культурная сегрегация. Создание «регионального буфера».

Превращение межкультурных особенностей в конкурентное преимущество компании. Преимущества культурной диверсификации.

Раздел 6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Сущность, понятие и определение кризиса. Его виды. Определение кризиса. Основные виды кризисов. Природа и сущность предпринимательского кризиса и кризиса управления. Отрицательная и положительная роль кризиса.

Основные причины возникновения кризиса в деятельности фирмы. Мотивы возникновения кризиса. Основные признаки и симптомы проявления и развития кризиса. Роль внешней предпринимательской среды в возникновении кризиса на фирме. Основные типы изменений рыночной среды: эволюционные, радикальные, турбулентные. Адапционные изменения предпринимательской стратегии фирмы к условиям трансформации рыночной среды: нулевые, постепенные, бессистемные, радикальные.

Ошибки менеджмента как одна из важнейших причин возникновения кризиса на фирме.

Сущность, понятие и определение антикризисного регулирования. Понятие и сущность антикризисного регулирования: регулирования на макроуровне, на уровне государства. Основные цели антикризисного регулирования. Роль государства и его антикризисного регулирования. Профилактическое антикризисное регулирование. Регулирование процесса банкротства несостоятельных предприятий.

Организационно-административные рычаги государственного антикризисного регулирования: введение особой системы государственного регулирования, национализация, приватизация. Реорганизация государственных органов по антикризисному регулированию: Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ, ФСФО, управление налоговой службы России. Правовая государственная система антикризисного регулирования. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» и его совершенствование.

Экономические рычаги государственного антикризисного регулирования: бюджет, особенности антикризисной инвестиционной политики государства, меры содействия развитию бизнеса, налоговая система, государственные структуры подготовки и переподготовки кризисных управляющих.

Возможности антикризисного регулирования на межгосударственном уровне. Опыт стран Европейского союза.

Сущность, понятие и определение антикризисного управления Понятие и сущность антикризисного управления (crisis management), управления на микроуровне, на уровне фирмы. Основные цели антикризисного управления. Основные подсистемы антикризисного управления: финансовый менеджмент, маркетинг-менеджмент, инвестиционный менеджмент, управление персоналом, производственный менеджмент, стратегический менеджмент, разработка программы выхода предприятия из кризиса, процесс ликвидации предприятия, оценки и продажи несостоятельного предприятия.

Алгоритм процесса антикризисного управления: профилактика, вывод из кризисного состояния (оздоровление) и банкротство. Жизненный цикл предприятия и роль и место антикризисного управления.

Законодательная база процедуры банкротства в РФ. История развития в России законодательства о банкротстве. Гражданский кодекс. Уголовное законодательство.

Указ Президента РФ «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» (22.02.1993 г.). Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Указ Президента РФ « О продаже государственных предприятий-должников». Положение о порядке продажи государственных предприятий-должников.

Закон о банкротстве (несостоятельности) РФ 2002 г. Его отличие от Закона 1998 г. Общие положения. Предупреждение банкротства. Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде. Закон РФ о банкротстве кредитных организаций 1999 г.(отменен). Закон РФ о банкротстве физических лиц.

Пробелы в законодательной базе о банкротстве.

Органы государственного регулирования отношений банкротства и содействия развитию предпринимательства.

Государственные органы, регулирующие отношения банкротства и их трансформация. Основные задачи и функции ФСФО Федерального совета по финансовому оздоровлению (ранее ФУДН – Федеральное управление по делам несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом (создано в сентябре 1993 г.). Организационная структура Федерального совета. Территориальные органы – отделения Федерального совета. Управление по антикризисному регулированию Налоговой службы.

Порядок рассмотрения дел по приватизации государственных неплатежеспособных предприятий в послеперестроечный период. Исключения из списка государственных предприятий к возможной приватизации.

Роль арбитражного суда в антикризисном регулировании.

. Информационное обеспечение антикризисного управления.

Источники информации о неплатежеспособных предприятиях.

Бюллетень Высшего арбитражного суда «Вестник».

Информационное обеспечение как мера снижения риска предпринимательской деятельности и профилактики банкротства.

Современные средства связи и Интернет в антикризисном управлении. Защита и сертификация.

. Основные стратегии антикризисного управления.

Стратегический менеджмент – основа антикризисного управления.

Стратегия профилактики. Основные направления управления фирмой по предотвращению кризисных явлений .

Повышение степени стабильности и предсказуемости. Сканирование изменений внешней среды. Владение информацией. Оценка перспектив развития бизнеса. Контроль и аудит финансового положения фирмы. Разработка антикризисных стратегий и сценарное планирование. Анализ и страхование рисков. Маркетинговый подход к управлению фирмой. Антикризисная инвестиционная политика и построение долгосрочных стратегий и планов развития фирмы.

Стратегия оздоровления. Основные направления управления фирмой по выведению ее из кризисного состояния. Ограничение свободы управления, усиление линейных связей в организационном построении фирмы.

Защитные и наступательные стратегии оздоровления компании. Защитные меры: сокращение расходов, закрытие убыточных подразделений, сокращение персонала, производства, сбыта, сокращение рабочего времени, консервация объектов, вывод мощностей из оборота и др. Наступательные меры: активные маркетинговые исследования, высокие цены, использование внутренних резервов, совершенствование управления, модернизация, реорганизация, реинжиниринг.

Стратегические меры: анализ и оценка положения предприятия, изучение его производственного потенциала, разработка программы выхода из кризиса, строгая финансовая политика, инновационная политика, разработка концепции оздоровления финансов, программа повышения производительности фондов и персонала, разработка сценариев развития.

Стратегия консолидации. Усиление системы финансового управления фирмы. Операционные решения по оптимизации использования ресурсов и экономия затрат для повышения эффективности текущей деятельности фирмы, восстановлению ее прибыльности и нормализации движения денежных средств. Избавление от избыточных активов и усиление контроля за денежными операциями.

Стратегия трансформации. Оптимизация организационной структуры фирмы. Обеспечение ее гибкости. Инновация, реформирование, реорганизация, реструктуризация и реинжиниринг фирмы. Стратегические решения фирмы по завоеванию потребителей и расширению доли на рынке. Маркетинговые задачи.

Риск-менеджмент.

Понятие риска и риск-менеджмента. Функции риск-менеджмента и подразделений фирмы по управлению рисками. Основные источники повышенного риска в бизнесе и виды потерь. Технология управления рисками и основные меры снижения рисков (диверсификация, получение информации, лимитирование, страхование и др.). Экономический, эвристический, инсайтный и интуитивный подходы к оценке рисков. Специфика управления финансовыми и инвестиционными рисками.

Страхование рисков. Четыре функции страхования: рисковая, предупредительная, сберегательная и контрольная. Виды страхования: обязательное и добровольное. Три отрасли страхования : имущественное, страхование ответственности и личное страхование.

Обеспечение безопасности предприятия. Коммерческая тайна и ее защита. Основные каналы утечки информации. Защита компьютерных систем и средств связи фирмы. Организационно-режимные меры по защите помещения и фондов носителей информации. Охрана наиболее ответственных фирм. Работа с кадрами (психологическое тестирование, анализ поведения и др.) Сертификация информационных систем.. Источники конфиденциальной информации.

Антикризисное управление финансами. Сканирование финансовых показателей. Типология аналитической работы. Внешний и внутренний аудит. Динамика баланса. Динамика структуры капитала. Динамика ликвидности и покрытия. Основные финансовые показатели для отслеживания признаков банкротства: чистая прибыль, прибыли на

продажи (.ROS), норма возврата инвестиций (ROI), доход на акционерный капитал (ROE), прибыль на активы (ROA), прибыль на используемый капитал (ROCE), коэффициент Гиринга (Привода) (GR), оборачиваемость активов (AT). Основное уравнение финансового планирования. Расчет индикатора финансовой несостоятельности предприятия. «Z – счет»(Счет Альтмана).

Государственные критерии определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Влияние налоговой системы на финансовое состояние предприятия. Оптимизация налогообложения.

Финансовые механизмы повышения устойчивости предприятия. Механизмы адаптации. Прогноз финансового состояния предприятия и определение путей его финансового оздоровления.

Антикризисное сканирование финансового состояния предприятия и его роль в стабильной производственной и финансовой деятельности предприятий. Основные показатели отражающие степень финансового благополучия предприятия, их содержание. Финансовая устойчивость предприятия, критерии и методы оценки. Платежеспособность предприятия. Ликвидность баланса. Денежные средства и финансовые ресурсы предприятия. Организация финансовой работы на предприятии, цели, задачи, основные принципы.

Содержание, цели и задачи финансового планирования на предприятии, его роль и место в финансово-хозяйственной деятельности в условиях рынка. Бизнес-план как форма внутрифирменного планирования производственной и коммерческой деятельности. Виды финансовых планов на предприятии. Прогнозирование финансовых результатов. Агрегированная форма прогнозного баланса и расчет обеспеченности собственными средствами. Планирование выручки и прибыли от реализации и внереализационной деятельности. Взаимосвязь и взаимосбалансированность доходных и расходных статей финансового плана. Шахматная ведомость.

Оперативные финансовые планы предприятия. Платежный календарь. Планирование и организация налично-денежного оборота на предприятии. Организация денежных расчетов и кредитования затрат предприятия.

Бюджетирование как инструмент финансового планирования. Система бюджетов предприятия, порядок их разработки и исполнения. Центры затрат, центры ответственности, центры прибыли. Основные принципы организации бюджетирования на предприятии.

Антикризисное управление продажами. Маркетинговый подход.

Ориентация на спрос и предпочтения потребителей. Изучение емкости рынка. Разработка маркетинговой программы и комплекса микс: товарной, ценовой политики, политики формирования сбытовых сетей. Политики продвижения товара на рынок (рекламы, публичных рилейшнз, персональных продаж (прямого маркетинга). средств стимулирования сбыта.

Антикризисное управление инвестициями.

Инвестиционная стратегия как часть стратегического антикризисного управления. Принципы и механизм принятия инвестиционных решений и показатели, их определяющие. Определение эффективности инвестиций и критерии ее оценки.

Государственная антикризисная инвестиционная стратегия. Условия ее успеха. Инвестиции и действие принципа акселерации.

Инвестиционная политика на различных стадиях банкротства предприятия.

Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Особенности инвестиций российского капитала. Инвестиции иностранного

капитала. Типовое инвестиционное соглашение. Разработка инвестиционных предпринимательских проектов. Оценка привлекательности инвестиционных проектов.
Антикризисное управление производством и технологиями.

Ассортиментная политика, проводимая в целях оздоровления производства.

Конструкторско-технологическая подготовка производства. Факторы, влияющие на производственный процесс. Оперативное управление в условиях санации предприятия.

Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии.

Стратегия организации антикризисного производства.

Антикризисное управление персоналом.

Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия.

Действия менеджера в период кризиса. Стратегия поведения антикризисного управляющего (кризис-менеджера). Меры восстановления и повышения доверия к фирме. Роль споксмэна в период кризисной ситуации на фирме.

Формирование руководителем собственной концептуальной модели управления кризисным предприятием. Организация работ по проектированию и внедрению мероприятий по изменению и совершенствованию системы управления.

Суть и типы кадровой политики. Условия ее разработки. Мобилизация кадрового потенциала и этапы деятельности антикризисного управляющего.

Основные принципы управления персоналом кризисного предприятия.

Природа производственных конфликтов. Прием на работу и увольнение работников кризисного предприятия. Социальная защита работников несостоятельных предприятий.

Система и программа подготовки специалистов по антикризисному управлению. Перспективы их развития. Аттестация специалистов по антикризисному управлению.

Управление сопротивлением в коллективе в период кризиса. Метод «аккордеона».

Антикризисное планирование, организация и контроль.

Стратегический и оперативный антикризисный план. Их характеристика и основное содержание. Особенности разработки антикризисных планов. Планирование в условиях неожиданностей и чрезвычайных ситуаций. План выведения фирмы из кризиса. Теория ограниченной рациональности Г. Саймона.

Организационные структуры по антикризисному управлению.

Антикризисный контроль в компании. Роль и структур антикризисного управления и финансовых служб компании в его организации.

Банкротство и его виды. Основные виды банкротства: ложное (мнимое, фиктивное) банкротство, заказное банкротство, умышленное банкротство, добровольное банкротство, принудительное банкротство.

Упрощенная процедура банкротства. Ускоренное банкротство.

Основные стадии банкротства: скрытая стадия, стадия финансовой неустойчивости, стадия явного банкротства.

Реорганизационные процедуры.

Полномочия комитета кредиторов.

Наблюдение. Временный управляющий и его функции.

Финансовое оздоровление. Административный управляющий и его функции. Санация – финансовая помощь неплатежеспособному предприятию. Условия продления срока санации. Возможность участия трудового коллектива в санации несостоятельного предприятия. Досудебная и судебная санация.

Внешнее управление Назначение и освобождение внешнего управляющего. План внешнего управления. Продление срока внешнего управления. Отчет внешнего управляющего. Меры по восстановлению платежеспособности должника.

Мировое соглашение и условия его заключения.

Ликвидационные процедуры.

Принудительная ликвидация, добровольная ликвидация.

Антикризисное управление процессом ликвидации предприятия.

Конкурсное производство. Имущественная оценка ликвидационной стоимости предприятия и бизнеса. Положительная и отрицательная величина ликвидационной стоимости.

Затратный и доходный подходы к оценке компании. Рыночная стоимость предприятия. Инвестиционная стоимость. Внутренняя или фундаментальная стоимость. Залоговая стоимость. Восстановительная стоимость. Стоимость замещения. Метод рыночных сравнений. Метод избыточных прибылей. Метод роялти. Метод выигрыша в себестоимости. Метод создания. Понятие «гудвилл» Метод капитализации. Метод дисконтирования будущих доходов. Рыночный подход к оценке предприятия. Метод рынка капитала (мультипликаторы), метод сделок, оценка контрольных и неконтрольных пакетов и определения рыночной стоимости предприятия.

Организация продажи имущества должника. Аукционы.

Установленные очереди удовлетворения исков. Расчеты с кредиторами.

Особенности антикризисного регулирования в странах с развитой рыночной экономикой

Государственный сектор и приватизация. Система государственного регулирования бизнес-процессов. Финансирование капиталовложений корпораций. Государственная финансовая поддержка нововведений. Основные направления совершенствования государственного регулирования.

Особенности антикризисного управления в отдельных странах. Особенности антикризисного управления в Германии, Италии, Японии, Южной Корее и других странах. Пути использования опыта зарубежных стран в России

Особенности выхода из кризиса зарубежных компаний

Особенности выхода из кризиса зарубежных компаний различных отраслей.

Антикризисные меры зарубежных авиакomпаний, энергетических компаний, сельскохозяйственных предприятий. Повышение устойчивости коммерческих банков. Меры выхода из кризиса предприятий в сфере услуг.

Страховая защита и страховой фонд. Соотношение категорий. Дискуссионные вопросы понятия страхового фонда. Источники формирования страхового фонда в современных условиях.

Страхование как экономическая категория. Признаки категории страхования. Роль страхования в условиях рынка. Дискуссионные вопросы сущности и функций страхования. Трансформация функций страхования в современных условиях. Страхование как экономический институт. Страхование в системе денежных отношений. Страхование и риск- менеджмент. Договор страхования как основа реализации страховых отношений

Общее и специальное законодательство в области страхования. Основные направления совершенствования страхового законодательства.

Страховая премия как плата за страхование. Страховой тариф

Принцип эквивалентности взаимных обязательств страхователя и страховщика, проблемы его обеспечения в современных условиях. Страховой тариф в России.

Состав и структура нетто-премии, методика ее определения, пути оптимизации. Рисковая премия и рисковая надбавка. Методики расчета страховой премии по массовым видам страхования. Современные подходы к дифференциации страховой премии.

Общие принципы и методики расчета нетто-премии по рискам, имеющим индивидуальный характер. Система «Бонус-малус».

Брутто-премия. Методика расчета нагрузки к нетто-премии. Дискуссионные вопросы состава и структуры нагрузки. Виды страховой премии и методы ее уплаты.

Факторы, определяющие структуру и размер премии: экономические, организационно-технические, социальные, психологические. Роль страховой премии в управлении риском страховой компании.

Перестрахование. Понятие емкости страховой компании и страхового рынка. Необходимость и значение перестрахования в современных условиях. Перестрахование и

финансовая устойчивость страховой компании. Влияние стоимости перестрахования на страховую премию. Факторы, воздействующие на размер собственного удержания.

Классификация перестрахования по характеру взаимоотношений cedenta и перестраховщика. Факультативное и договорное покрытие. Факультативно-облигаторные операции (открытый ковер). Перестраховочные пулы.

Пропорциональные договоры как соглашения о делении ответственности в отношении объекта страхования. Эксцедентное перестрахование (эксцедент сумм) и его применение. Квотное перестрахование. Перестраховочная комиссия и ее вид. Танъема. Особенности взаиморасчетов.

Перераспределение ответственности по убыткам посредством непропорциональных договоров. Определение объема ответственности перестраховщиков по убыткам cedентов. Системы ограничения ответственности перестраховщиков по произошедшим страховым случаям, заключенным договорам, заявленным претензиям. Исходящий портфель и резерв премии. Взаимность в перестраховании. Причины возникновения и значение альтернативного перестрахования на современном этапе.

Роль перестрахования в функционировании международных страховых рынков. Перестрахование как средство укрепления национальных страховых рынков. Негативные аспекты развития перестраховочных связей. Современные проблемы мирового и отечественного перестраховочных рынков.

Самострахование в антикризисном управлении.

Рейдерство и антирейдерство. Предотвращение угрозы захвата или сохранение собственности и контроля над бизнесом

Раздел 7. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ МАРКЕТИНГОМ

Концепция международного маркетинга

Понятие и сущность международного маркетинга как одного из видов маркетинга. Общие и отличительные черты внутреннего и международного маркетинга. Экспортный маркетинг, импортный маркетинг, внешнеторговый маркетинг, маркетинг прямых зарубежных инвестиций, внешнеторговый маркетинг, международный маркетинг, мультинациональный маркетинг, глобальный маркетинг. Структура международного маркетинга: пассивный и активный механизм международного маркетинга.

История развития международного маркетинга и особенности его формирования в России. Изменения характера международной конкуренции, усиление процессов стратегического планирования. Расширение маркетинга в международном масштабе и усложнение производственно-сбытовых и маркетинговых задач фирмы. Международный маркетинг - условие единой экономической стратегии фирм на внешних рынках и ее оптимизация.

Общие и специфические функции международного маркетинга.

Транснациональные компании и международный маркетинг. Стратегические решения и глобальные цели в международном маркетинге.

Глобальный и мультинациональный международный маркетинг. Мультинациональный международный маркетинг и стратегия адаптации. Преимущества и недостатки мультинационального маркетинга.

Глобальный международный маркетинг и стратегия стандартизации. Преимущества и недостатки глобального международного маркетинга. Экономия издержек и преимущества в международной конкурентной борьбе.

Глобальный маркетинг с частичной адаптацией.

Транснациональные компании и международный маркетинг. Оценка влияния ТНК на развитие международного рынка. Глобальная маркетинговая стратегия ТНК. Стратегические решения и глобальные цели ТНК в международном маркетинге. Аффилированные компании.

Основные объекты комплексных исследований в международном маркетинге.

Внешняя международная маркетинговая среда.

Мировой рынок, его товарная географическая и фирменная структура. Внешний рынок. Внутренний национальный рынок.

Потребители зарубежных рынков, их предпочтения и мотивы покупки. Покупательские предпочтения в отдельных странах и регионах, специфика запросов иностранных потребителей (потребительских товаров и товаров производственного назначения).

Экспортные (импортные) возможности и потенциал фирмы.

Особенности международной маркетинговой среды.

Внешняя макро- и микросреда в международном маркетинге. Международная мультинациональная и глобальная среда. Конкурентная среда и развитие конкуренции в глобальном масштабе.

Факторы внешней и внутренней среды международного маркетинга. Основные факторы международной маркетинговой среды: экономические, научно-технические, финансовые, географические, природные, демографические, культурные, социальные, политические, правовые.и др. Факторы, влияющие на торговые и инвестиционные модели: экономические, военно-политические, правовые, религиозные.

Адаптация к среде по функциям бизнеса и маркетинга и возможные средства воздействия на нее.

Особенности изучения внешних рынков сбыта и запросов иностранных потребителей.

Анализ особенностей внешних рынков сбыта, их объема и перспектив развития. Обзор и прогноз мировых товарных рынков. Большое разнообразие внешних рынков по сравнению с сегментами внутреннего рынка. Суммарный потенциал, неиспользованные резервы внешних рынков. Особенности оценки зарубежных рынков сбыта. Рыночное тестирование.

Культурные и языковые особенности иностранных потребителей и их влияние на международную маркетинговую стратегию фирмы.

Возможности конструирования рынка в международном маркетинге.

Оценка влияния ТНК на развитие международного рынка. Глобальная маркетинговая стратегия ТНК.

Особенности международной сегментации и выбора внешних рынков сбыта.

Особенности международной сегментации (емкость, динамика развития, предпринимательские издержки, конкурентные преимущества, степень риска, уровень прибыльности операций др.)

Особенности выбора зарубежных рынков сбыта. Санирование альтернатив. Основные факторы, влияющие на решение о выходе на зарубежный рынок. Стадии принятия решения о целевом рынке за рубежом. Инструментарий сопоставления рынков в страновом разрезе. Дивестиционные решения.

Недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг. Выбор и формирование стратегии проникновения. Формы и методы проникновения на внешние рынки. Модель факторов поведения фирмы при выходе на внешние рынки.

Особенности управления зарубежным проектом и управление рисками в зарубежном маркетинге.

Информационное обеспечение и методика проведения международных маркетинговых исследований.

Кабинетные исследования в международном маркетинге. Особенности организации кабинетных исследований за границей. Проблемы сопоставления зарубежных статистических данных и основные факторы ошибок. Экспортные маркетинговые исследования и источники вторичной информации.

Полевые исследования в международном маркетинге. Природа основных проблем исследований в международном маркетинге. Методы проведения полевых исследований и их специфика в международном маркетинге.

Изучение покупателей потребительских прав и товаров производственного назначения. Методика сопоставления проекта (плана) исследований. Процесс исследований и его основные стадии. Требования систематичности исследований.

Формы организации исследований в международном маркетинге. Специализированные агентства маркетинговых исследований и принципы выбора. Привлечение фирм и организации для зарубежных маркетинговых исследований. Схема гарантирования успешного выхода фирмы на зарубежный рынок.

Система информационного обеспечения в международном маркетинге.

Международный маркетинг и эконометрическая наука.

Экономическая наука в маркетинговых исследованиях, оптимизации, планировании и контроле маркетинговых действий.

Статистические методы в международном маркетинге; методы построения временных рядов (трендов), многофакторный анализ (описательных и прогностические модели), регрессионный анализ. Основные сферы их применения в маркетинге.

Методы оперативных исследований в международном маркетинге: методы линейного программирования, методы нелинейного программирования, методы динамического программирования, методы теории вероятности, методы количественного планирования, сетевые методы, методы теории конкуренции (игр). Основные сферы их применения в маркетинге.

Имитация в международном маркетинге: модель Маркова, метод “Монтекарло” и др. Условия комбинированного использования эконометрических методов. Функции тестирования и эксперимента метода имитации.

Основные компьютерные программы поддержки маркетинговых решений: MIS (management information system), DSS (decision support system), MDSS (marketing decision support system), MSM (market selection model).

Товарная политика в системе международного маркетинга.

Международная товарная политика. Оптимизация объема и структуры ассортимента экспортной продукции. Стратегия товарной стандартизации и дифференциации. Основные преимущества и ограничения стратегии модификации продукции, поставляемой за рубеж. Основные преимущества и ограничения стратегии стандартизации продукции, поставляемой за рубеж. Проблемы адаптации и позиционирования товара на зарубежных рынках.

Международный жизненный цикл товара и характеристика его основных стадий.

Международная маркетинговая политика в области выпуска новой продукции. Процесс разработки нового товара в международном маркетинге и факторы его оптимизации.

Маркетинговая политика в области упаковки, маркировки поставляемого за рубеж товара, а также организации сервиса и разработки торговой марки и товарного знака. Жизненный цикл товарного знака. Правовые нормы и языковые особенности отдельных государств. Международный маркетинг услуг.

Ценовая политика в системе международного маркетинга.

Факторы механизации ценообразования и ценовые стратегии на международном маркетинге. Государство и цены. Налогообложение, инфляция, девальвация. Колебания валютных курсов и их влияние на уровень цен. Ценовая конкуренция на международном рынке. Эластичность спроса. Прайсинговые ориентации на конкуренцию, издержки, спрос. Долгосрочные ценовые цели и долгосрочное планирование цен в международном маркетинге. Ценовая политика “прорыва” и “снятия сливок” при выходе с новым товаром на внешний рынок. Ценовая политика возмещения расходов. Политика ценовой

дифференциации и особенностей ее применения в международном маркетинге. Уровни контроля цен в международном маркетинге. Серый импорт.

Экспортные цены и специфика их формирования. Эффект ценовой эскалации при экспорте. Источник прибыльности экспортных продаж. Ценовая дискриминация на внутреннем и внешнем рынке. Квотирование в валюте экспорта и в иностранной валюте. Демпинг. Особенности ценообразования при встречной торговле: бартер, компенсационная торговля, соглашения с давальческим сырьем, клиринг, сделки “свич”. Цены международного лизинга и лицензий. Особенности ценообразования в финансовых и внешнеторговых зонах.

Решения по внутренним ценам на зарубежном рынке. Контроль цен. Начисления налогов. Ценовая политика ТНК и международные трансфертные цены. Их механизм действия и финансовые и стратегические аспекты. Меры противодействия их использования со стороны стран, которые недополучают платежи в бюджет.

Сбытовая политика в системе международного маркетинга.

Цели и особенности выбора каналов сбыта в международном маркетинге. Дизайн сбытового канала и управление им. Сбытовые каналы между государством и критерии их выбора. Сбытовые каналы внутри зарубежного государства и критерии их выбора. Контроль и механизм финансирования зарубежных каналов сбыта. Концентрированные и дисперсные каналы сбыта.

Сбытовые системы “push” и “pull”. Сложности стандартизации зарубежной сбытовой сети. Стратегии международного сбыта: многоуровневая, селективная, ланчестерская. Специфика выбора каналов и фирм-дистрибьютеров за рубежом. Сегментация распределения. Скрытые затраты на зарубежный сбыт. Организация розничной и оптовой торговли за рубежом.

Косвенный экспорт. Торговые посредники и агенты: функции и принципы выбора. Роль ТПП, банков, торговых ассоциаций, ассоциации торговых агентств. Виды агентских соглашений. Мотивация работы зарубежных агентств. Международные торговые компании. Торговые дома, универсальные и специализированные торговые фирмы. Экспортные консорциумы. Правительственные меры стимулирования экспорта.

Управление международным сбытом. Менеджеры по экспорту и специфика их работы. Требования к менеджерам по экспорту. Работа экспертов за рубежом: условия и расходы на их содержание.

Прямой экспорт. Организация розничной торговли. Организация торговых заказов по почте. Зарубежные отделения и филиалы.

Совместное предприятие в международной торговле: лизинг, франчайзинг, промышленная кооперация, контрактное производство, управленческий контракт и особенности сбытовых систем фирм.

Производство за рубежом. Решение об инвестировании и факторы, его определяющие. Страхование зарубежных инвестиций. Производство в третьих странах. Свободные торговые зоны. Специфика каналов сбыта.

Международная интегрированная логистика и ее плановая модель. Транспортировка и складирование в мировой торговле.

Интегрированные маркетинговые коммуникации в системе международного маркетинга.

Комплекс мер по продвижению товара на мировом рынке и его позиционирование в международном маркетинге. Преимущества и недостатки стратегий стандартизации и индивидуализации международных рекламных кампаний. Особенности составления международного рекламного объявления. Международные и национальные средства массовой коммуникации. Специфика их выбора. Выбор зарубежного рекламного агентства. Мультинациональные рекламные агентства. Прямая почтовая реклама. Международные исследования рекламы.

Стимулирование сбыта в международном маркетинге. Пресс-релизы в зарубежных средствах массовой информации. Фирменные знаки, имидж фирмы и национальный имидж.

Международные выставки и ярмарки. Принципы их выбора и организационные процедуры участия.

Кадровая политика в системе международного маркетинга.

Требования к руководителю международной маркетинговой службы. Обязанности маркетёров заграничных филиалов. Проблемы рабочих коммуникаций. Местные граждане и экспатрианты. Механизм кадровых перемещений при заграничных операциях. Проблемы ротации. Стратегии переподготовки, обучения и тестирования компетенций.

Поиск и отбор менеджеров по маркетингу. Профессиональные и личностные характеристики. Степень мобильности и проблема стабильности международной рабочей силы. Подготовка и мотивация труда специалистов в области международного маркетинга высокого уровня. Воздействие зарубежных и международных организаций на условия работы и оплату труда маркетологов-международников.

Многонациональная собственность и коллективные трудовые договоры. Развитие системы управления зарубежным персоналом.

Стратегии и программы международного маркетинга.

Разработка и обоснование стратегии международного маркетинга фирмы. Роль материнской компании и производственных отделений в формировании маркетинговых стратегий. Стратегические альянсы.

Стратегия проникновения на зарубежные рынки. Стратегия завоевания и оптимизации рыночной доли. Стратегия инновации. Стратегия дифференциации и стандартизации (снижения издержек) маркетинговых действий на внешних рынках. Стратегия выживания. Стратегия индивидуализации потребителя. Стратегия расширения внешних рынков. Стратегия конкуренции. Стратегия глобализации. Стратегия последовательного и синхронного маркетинга. Стратегия опережения и отставания в международном маркетинге. Формы согласования маркетинговых стратегий на международном уровне.

Цикл и матрица планирования международного маркетинга. Стратегическая модель долгосрочного и стратегического планирования маркетинга в ТНК. Разработка программы маркетинга по продукту. Ее важнейшие показатели и разделы. Разработка программы маркетинга по производственному отделению. Ее важнейшие показатели и разделы. Особенности составления плана продаж.

Организация и контроль международного маркетинга.

Организация международного маркетинга и основные модели ее реформирования. Принципы построения организационной структуры международного маркетинга, ее оптимизация. Экспортный отдел. Международный отдел. Зарубежные отделения. Мультинациональные организации и их маркетинговые структуры. Факторы трансформации. Централизация и децентрализация управления маркетинговой деятельностью: преимущества и недостатки. Специализированные маркетинговые компании международного профиля.

Оценка результатов международной маркетинговой деятельности. Контроль международной маркетинговой деятельности и его специфика. Контроль через стандартизацию маркетинговой деятельности. Контроль через формирование единой коммуникационной и информационной системы. Механизм контроля за рисками зарубежного сбыта.

Особенности маркетингакомпаний в отдельных странах.

Особенности маркетинга в США. Общие сведения. Региональные различия. Маркетинговые исследования. Регулирование импорта. Деятельность Федерального правительства. Деятельность органов местной власти. Торговые агентства и

дистрибьютеры. Торговые филиалы и отделения иностранных фирм. Инвестиционный климат. Налоги.

особенности маркетинга в Германии. Общие сведения. Региональные различия. Регулирование импорта. Стандарты "D.I.N." Прямые продажи. Торговые агентства. Филиалы и отделения иностранных фирм. Инвестиционный климат. Торговые ярмарки.

особенности маркетинга в Японии. Общие сведения. Регулирование импорта. Маркетинговые исследования. Особенности традиционной системы розничной и оптовой торговли. Универсальные и специализированные торговые компании. Филиалы и отделения иностранных компаний. Японская среда бизнеса.

Особенности маркетинга в Бразилии. Общие сведения. Региональные различия. регулирование импорта. Государственная политика. Инфляция. Торговые агентства. Условия создания и функционирования иностранной компании. Уровень прибылей. Инвестиционный климат. Протекционистские меры. Контроль цен.

Особенности маркетинга в России. Особенности возникновения и основные этапы развития. Международный и внутренний, национальный маркетинг российских фирм и организаций.

Раздел 8. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методологические основы управленческого консультирования.

. Характер и цель управленческого консультирования. Понятие, сущность и цели консультирования и управленческого консультирования. Основные причины его использования. Организации, которым оказываются услуги по управленческому консультированию. Связь консультирования с обучением, научными исследованиями и информацией. Отличия понятий «исследование» и «консультирование». Область применения и возможности консультирования. История развития управленческого консультирования.

. Консультирование и изменения. Характер изменений. Основные методы изменений в организации. Управление процессом изменений. Поддержка изменений.

Культура взаимоотношений «консультант-клиент». Понятие культуры и ее уровни. Вопросы культуры при консультировании. Определение ожиданий и ролей в консультировании. Отношения сотрудничества. «Система клиента». Поведенческие роли консультанта. Методы воздействия консультанта на систему «клиента-заказчика». Профессионализм в консультировании. Профессиональные ассоциации и кодексы поведения. Лицензирование консультантов. Ведущие ассоциации консалтинговых агентств и консультантов. FEASO.

Консалтинговые организации и одиночные консультанты.

. Основные виды консалтинговых организаций. Крупные много-функциональные консультационные фирмы. Крупные консалтинговые агентства. Малые и средние консалтинговые агентства. Специализированные консалтинговые агентства. Консультационные службы компаний. Понятие консультанта (универсалы и специалисты). Одиночные консультанты. Консультирующие профессора. Другие консультирующие организации. Международные консалтинговые агентства. Российские консалтинговые агентства.

. Подготовка и повышение квалификации консультантов по вопросам управления. Консультирование как карьера. Личные характеристики консультантов. Прием на работу и отбор. Профессиональный рост. Обучение новых консультантов. Предметы и методы обучения. Дальнейшее повышение квалификации и развитие профессионализма консультантов.

Процесс консультирования и его основные этапы.

.Этап 1- Подготовка. Первоначальные контакты с клиентом-заказчиком. Предварительный диагноз проблемы. План задания. Документ «предложение клиенту». Контракт на консультирование.

Этап 2- Диагноз. Концептуальная основа диагноза. Выявление необходимых факторов. Источники и методы получения фактических данных. Анализ информации и фактов. Обратная связь с клиентом.

Этап 3 – Планирование действий по консультированию. Поиск идей для возможных решений. Разработка и оценка альтернатив. Представление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Этап 4 – Внедрение. Роль консультанта на этапе внедрения. Планирование и контроль за внедрением. Обучение и подготовка кадров в организации–клиенте. Тактические рекомендации по внесению изменений в методы работы консультируемой компании. Поддержание нового порядка работы и контроль.

Этап 5 - Завершение. Этап прекращения сотрудничества с организацией–клиентом. Оценка работы. Последующие функции и обязанности. Заключительный отчет о проделанной работе (консультационных услугах).

Основной диапазон оказываемых услуг в области управленческого консультирования.

.Консультирование по общим вопросам управления. Характер и объем консультирования по общим вопросам управления. Корпоративная стратегия развития компании. Структуры и системы управления компании. Консультирование по вопросам корпоративной культуры и стилю руководства. Развитие новаторства и предприимчивости в консультируемой компании.

.Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью. Финансовый анализ и оценка. Управление оборотным капиталом и ликвидностью. Структура капитала и финансовые рынки. Слияние и поглощение компаний. Финансы и финансовые операции: анализ капиталовложений. Система бухгалтерского учета и бюджетное регулирование. Управление финансовой деятельностью в условиях инфляции. Операции на международных финансовых рынках.

.Консультирование по вопросам управления маркетингом. Уровни маркетинговой стратегии. Маркетинговые мероприятия. Консультирование торговых компаний. Международный маркетинг. Товародвижение и распределение продукции. Связи с общественностью и реклама.

. Консультирование по вопросам управления производством. Консультирование по продукту. По методам и организации производства. Человеческим аспектам производственного процесса.

. Консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами. Меняющийся характер функции управления персоналом. Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Их планирование. Комплектование штатов и отбор персонала. Мотивация и вознаграждение. Развитие кадрового персонала. Трудовые отношения между администрацией и работниками.

. Особенности консультирования по вопросам управления особыми организациями.

. Управленческое консультирование малого бизнеса. Характеристика малого бизнеса. Роль и характер деятельности консультанта. Консультационные задания по стадиям жизненного цикла компании. Области особого внимания.

Управленческое консультирование государственного учреждения. Особенности клиентов в государственном секторе. Государственный сектор и окружающая среда. Руководители государственных организаций, их мотивация и подготовка. Подготовка и внедрение программ по повышению эффективности работы государственного предприятия (унитарного предприятия и госкорпорации).

Управление консультирующей организацией.

Концептуальный подход к управлению консультирующей организацией. Консультирование как профессиональная деятельность. Консультирование как деловая активность. Управленческая матрица в консультирующей организации.

Стратегии развития консультирующей организации. Понятие стратегии. Принципиальный стратегический выбор. Систематическое применение стратегического управления в консультирующей организации.

Маркетинг услуг по управленческому консультированию. Маркетинговый подход к консультированию. Методы маркетинга консультирующей организации. Маркетинговый подход к разработке задания по консультированию. Ревизия и программа маркетинга.

Издержки по управленческому консультированию и составление сметы по оплате консалтинговых услуг. Деятельность с ориентацией на доход. Определение стоимости и оценка платных услуг. Принципы и методы определения платы за услуги. Калькуляция себестоимости и назначение цены за выполнение задания. Выставление счета клиенту и его оплата.

Управление процессом выполнения задания. Структурирование и календарное планирование задания на управленческое консультирование. Подготовка к выполнению задания. Управление процессом выполнения задания. Документация и отчеты по заданию.

. Оперативный и финансовый контроль в консультирующей организации. Оперативный рабочий план и бюджет консалтинговой фирмы. Контроль выполнения договора по предоставлению консалтинговых услуг. Бухгалтерский учет и ведение счетов.

. Организационное построение консультирующей организации. Правовые формы бизнеса. Основные типы организационного построения консультирующей организации. Штаб-квартира. Высшее руководство консалтинговой компании. Организационное подразделение по маркетингу. Организационные подразделения для других видов обслуживания клиентов. Организационные подразделения для международных операций. Организация административных и технических служб.

Раздел 9. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Понятие и основные цели оценочной деятельности. История развития оценочной деятельности в России. Международные и отечественные стандарты оценки.

Правовое регулирование оценочной деятельности в РФ. Регулирование оценочной деятельности в РФ. Закон об оценочной деятельности в РФ. Субъекты оценочной деятельности. Объекты оценки. Права и обязанности оценщика. Контроль за осуществлением оценочной деятельности. Саморегулируемые организации оценщиков. Временное положение о лицензировании оценочной деятельности в РФ.

Базовые понятия, применяемые в оценке.

Основные понятия и принципы оценки стоимости. Понятие денежного потока. Денежный поток, генерируемый собственным капиталом. Денежный поток, генерируемый инвестированным капиталом. Номинальный и реальный денежный поток.

Временная оценка денежных потоков. Понятие простого и сложного процента. Будущая стоимость денежной единицы. Текущая стоимость аннуитета. Будущая стоимость аннуитета. Фактор фонда возмещения. Фактор погашения кредита. Риски и его виды.

Доходный подход к оценке бизнеса.

Необходимость и возможность применения доходного подхода к оценке бизнеса, его экономическая сущность. Положительные и отрицательные стороны доходного подхода. Основные методы доходного подхода.

Экономическое содержание метода дисконтированных денежных потоков. Условия применения метода.

Финансовое прогнозирование. Прогнозирование доходов. Прогнозирование расходов. Прогнозирование инвестиций. Расчет требуемой величины собственного оборотного капитала. Определение требуемой величины заемного капитала.

Определение ставки дисконта. Модель оценки капитальных активов. Модель кумулятивного построения. Модель средневзвешенной стоимости капитала. Особенности расчета ставки дисконта на российском рынке.

Расчет текущей стоимости денежных потоков в прогнозный и постпрогнозный периоды. Методы определения денежного потока в постпрогнозный период: модель Гордона, метод «предполагаемой продажи», метод стоимости чистых активов, метод ликвидационной стоимости.

Экономическое содержание метода капитализации доходов. Ставка капитализации. Понятие и методы расчета. Метод «рыночной выжимки», кумулятивного построения, инвестиционной группы, связанных инвестиций.

Сравнительный подход к оценке стоимости предприятия.

Общая характеристика сравнительного подхода. Методы сравнительного подхода, преимущества и недостатки, необходимые условия для применения.

Выбор сопоставимых предприятий. Критерии отбора.

Финансовый анализ и сопоставление. Особенности финансового анализа при использовании метода компании-аналога.

Выбор и вычисление ценовых мультипликаторов. Характеристика важнейших ценовых мультипликаторов. Методика расчета мультипликаторов.

Определение стоимости оцениваемого предприятия. Выбор величины мультипликатора, применяемой к оцениваемой компании. Выведение итоговой величины стоимости методом взвешивания.

Затратный подход к оценке бизнеса.

Экономическое содержание метода стоимости чистых активов. Рыночная стоимость предприятия как разность рыночной стоимости его активов и обязательств. Условия применения метода.

Оценка недвижимости. Экономическое содержание метода капитализации. Метод дисконтированных денежных потоков и его экономическое содержание. Затратный подход и его экономическое содержание. Метод сравнительного анализа продаж, его экономическое содержание.

Оценка активов и пассивов организации. Оценка нематериальных активов. Методы оценки нематериальных активов: освобождение от роялти, выигрыш в себестоимости, стоимость создания, стоимость приобретения. Оценка машин и оборудования предприятия. Оценка товарно-материальных запасов. Оценка дебиторской задолженности. Оценка финансовых активов. Оценка долговых ценных бумаг: облигаций, векселей, сертификатов. Оценка долевых ценных бумаг. Оценка обязательств. Определение и оценка рыночной стоимости собственности методом чистых активов.

Экономическое содержание метода ликвидационной стоимости.

Выбор итоговой величины стоимости предприятия. Оценка контрольного и неконтрольного пакетов акций.

Понятия, цели и организация оценки стоимости недвижимости.

Недвижимость как объект оценки, понятие недвижимости в отечественном и зарубежном законодательстве. Рынок недвижимости, его структура, факторы, влияющие на его функционирование. Классификация объектов недвижимости.

. Доходный подход к оценке недвижимости.

Экономическое содержание, сфера применения доходного подхода к оценке недвижимости. Методы доходного подхода, необходимые условия для их использования.

Прогнозирование доходов, приносимых недвижимостью. Потенциальный и действительный валовой доход. Чистый операционный доход.

Построение коэффициента капитализации. Ставка дохода на инвестиции и норма возврата капитала. Методы расчета требуемой ставки дохода на инвестиции: метод кумулятивного построения, метод рыночной экстракции, модель оценки капитальных активов. Анализ рисков при оценке недвижимости. Методы определения нормы возврата капитала.

Методы расчета коэффициента капитализации для оценки недвижимости. Метод кумулятивного построения. Метод рыночной экстракции. Метод инвестиционной группы. Метод коэффициента покрытия долга. Метод связанных инвестиций.

Оценка недвижимости методом техники остатка.

Ипотечно-инвестиционный анализ.

Ипотечный кредит, его виды, роль в инвестиционном процессе. Ипотечно-инвестиционный анализ - традиционная модель. Техника Элвуда, особенности применения для недвижимости с постоянным и изменяющимся доходом. Модель Элвуда с применением коэффициента покрытия долга.

Сравнительный подход к оценке недвижимости.

Экономическое содержание определения рыночной стоимости недвижимости сравнительным подходом. Преимущества и недостатки подхода, сфера применения.

Метод прямого сравнительного анализа продаж.

Методы расчета поправок: метод парных продаж, метод прямого сравнения характеристик, экспертный метод, статистический метод.

Метод сопоставления цены и дохода. Схемы оценки недвижимости с использованием валового рентного мультипликатора и общего коэффициента капитализации.

Оценка недвижимости затратным подходом.

Экономическое содержание затратного подхода. Оценка земельного участка. Содержание методов оценки. Оценка зданий и сооружений. Методы оценки стоимости зданий и сооружений: метод сравнительной единицы; метод укрупненных элементных показателей стоимости строительства; метод единичных расценок.

Расчет общего накопленного износа зданий и сооружений.

Способы оценки устранимого и неустраимого физического износа. Расчет внешнего износа методом капитализации дохода, относимого к изменению внешних условий; метод парных продаж.

Развитие рынков недвижимости в России.

Основные понятия рынка недвижимости. Структура рынка недвижимости. Участники рынка недвижимости. Факторы спроса на недвижимость. Определение емкости рынка недвижимости. Показатели состояния рынка недвижимости и перспектив его развития.

Характеристика недвижимости как объекта для инвестирования.

Ставка доходности. Денежные потоки доходов от инвестиций в свободную от залога и заложенную недвижимость.

Уровень риска. Составляющие риска инвестирования в недвижимость. Источники риска. Ликвидность свободной от залога и заложенной недвижимости. Ликвидность единичной и многосемейной недвижимости.

Общие принципы конструирования портфеля недвижимости. Финансовая структура портфеля недвижимости. Уровень риска и ставка доходности портфеля недвижимости. Значение недвижимости как актива для инвестирования в агрегированном портфеле инвестиций.

Управление портфелем недвижимости.

Стоимость инвестиционного портфеля. Планирование доходности портфеля недвижимости. Современная теория управления портфелем.

Оценка стоимости земли.

Цели и организация экономической оценки земельных участков. Земля как объект экономической оценки. Классификация земель в Российской Федерации. Субъекты земельных отношений. Правовые формы использования земельных участков. Сервитуты и их виды. Государственное управление земельным фондом. Земельный кадастр. Особый режим использования земель природоохранного, рекреационного и культурно-исторического назначения.

Оценка стоимости земельного участка на основе доходного подхода. Оценка стоимости земельного участка на основе затратного подхода. Оценка стоимости земельного участка методом сравнительного анализа продаж.

Особенности оценки земель городов и населенных пунктов, сельскохозяйственных и лесных земель.

Оценка стоимости машин, оборудования и транспортных средств.

Рынок машин и оборудования, особенности его функционирования и регулирования. Информация, необходимая для оценки машин и оборудования.

Затратный подход к оценке машин и оборудования. Рыночный подход к оценке машин и оборудования. Доходный подход к оценке машин и оборудования. Особенности оценки стоимости машин и оборудования различного назначения.

Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности.

Нематериальные активы, цели и организация их оценки. Основные методы оценки нематериальных активов. Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «затратного подхода». Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «доходного подхода». Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «рыночного подхода». Особенности оценки нематериальных активов сравнительным подходом.

Особенности оценки отдельных видов нематериальных активов. Особенности стоимостной оценки прав на изобретения, полезные модели и промышленные образцы. Оценка средств индивидуализации: товарных знаков, знаков обслуживания. Оценка гудвилла. Особенности оценки прав на программные продукты, базы данных, топологии интегральных микросхем и ноу-хау. Оценка портфеля прав на объекты интеллектуальной собственности, на различных стадиях инновационного проекта. Оценка стоимости лицензий.

Теоретические основы реструктуризации промышленных предприятий

Характеристика условий функционирования российских предприятий и основных причин возникновения кризиса.

Сущность процесса реструктуризации и его основные этапы. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи. Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи. Реструктуризации акционерного капитала. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации.

Оценка и реструктуризация финансовых институтов

Сущность и особенности оценки финансовых институтов. Оценка финансовых институтов как разновидность оценки собственности. Финансовый институт как объект рыночной оценки. Особенности современной кредитной организации как объекта оценки. Зарубежный опыт оценки финансовых институтов. Развитие и совершенствование оценки стоимости институтов финансово-кредитной системы России.

Диапазон и условия применения методов классических подходов к оценке стоимости финансовых институтов: доходного, затратного и сравнительного.

Доходный подход к оценке финансовых институтов. Использование затратного подхода при оценке финансовых институтов. Сравнительный подход в оценке финансовых институтов.

Особенности оценки бизнеса паевых инвестиционных фондов, финансовых и страховых компаний.

Примерные вопросы для подготовки к кандидатскому экзамену

1. Изменение парадигмы менеджмента в конце XX – начала XXI вв. Современные направления и концепции менеджмента.
2. Изменение целей и стратегических приоритетов развития компаний в современных условиях.
3. Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды современной компании.
4. Влияние глобальных и региональных финансово-экономических кризисов на менеджмент компаний.
5. Состояние и характер современной межфирменной конкуренции. Глобальная конкуренция.
6. Проблемы конкурентоспособности компаний. Основные формы и инструменты достижения конкурентных преимуществ фирм.
7. Глобализация и ее влияние на менеджмент компаний. Появление и развитие глобальных компаний.
8. Концепция стратегического менеджмента и виды разрабатываемых стратегий.
9. Экономическая сущность корпоративных слияний и поглощений на современном этапе.
10. Управление знаниями как основа развития компании в условиях информационного общества. Роль нематериальных активов в управлении фирмой.
11. Влияние информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на характер функционирования и менеджмент компаний.
12. Маркетинговый подход к управленческой деятельности в условиях обострения международной конкуренции.
13. Современные технологии маркетинга и повышение конкурентных позиций фирмы.
14. Тенденции развития организационных структур управления и современные подходы к организационному проектированию.
15. Межфирменные стратегические альянсы: сущность, формы, проблемы управления. Альянсовые сети.
16. Реинжиниринг как метод оптимизации деятельности современных компаний. Проблема обеспечения эффективности реинжиниринга.
17. Аутсорсинг в стратегиях современных компаний.
18. Тенденции развития современного предпринимательства.
19. Организационно-правовые формы предпринимательства в развитых странах Запада и в России
20. Проблемы развития малого и среднего предпринимательства в РФ. Государственное регулирование и поддержка МСП в России.
21. Современное состояние и тенденции развития малого и среднего предпринимательства в зарубежных странах.
22. Стратегии современных компаний и функции корпоративного центра в управлении холдинговыми компаниями
23. Корпоративная этика и социальная ответственность бизнеса
24. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию.
25. Современные тенденции развития корпоративного управления.
26. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России
27. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в РФ.
28. Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства.
29. Международные стандарты делового поведения.
30. Сущность корпоративного управления, сравнительная характеристика его основных моделей.

31. Проблемы международного регулирования в области корпоративного управления
32. Международные и российские стандарты корпоративного управления.
33. Особенности организации и развития частно-государственного и государственно-частного партнерства.
34. Особенности создания открытой акционерной компании в развитых странах Запада и России.
35. Государственная политика, механизмы, методы ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики.
36. Международное сотрудничество в области борьбы с коррупцией.
37. Государственное регулирование в области административной этики и борьбы с коррупцией в РФ.
38. Рынок корпоративного контроля в развитых странах и России.
39. Совет директоров в системе корпоративного управления компаний. Формирование, основные функции, структура и порядок работы в компаниях развитых стран.
40. Инновационное (венчурное) предпринимательство. Венчурный бизнес и венчурное финансирование, его сущность и значение.
41. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией.
42. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.
43. Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и кросскультурными коллективами
44. Долгосрочная финансовая политика компании
45. Инвестиционные, коммерческие и финансовые риски. Методы снижения (нивелирования) предпринимательских рисков.
46. Оборотные средства предприятий, их состав, структура, источники формирования и прироста.
47. Основные фонды предприятия, их виды, оценка, воспроизводство.
48. Основные этапы эмиссии ценных бумаг при публичном и частном размещении.
49. Основные подходы к оценке стоимости компании.
50. Реструктуризация и банкротство предприятия.
Антикризисное управление и современные методы оценки бизнеса. Сравнительный подход к оценке стоимости компании.
51. Антикризисное управление, страхование и самострахование бизнеса.
52. Теории дивидендной политики и методы управления дивидендной политикой.
53. Финансовая устойчивость компании: понятие, показатели, отражающие уровень финансовой стабильности.
54. Понятие и особенность процесса реструктуризации компании. Характеристика основных этапов и методов реструктуризации
55. Несостоятельность предприятия и признаки его банкротства. Индикаторы несостоятельности организаций.
56. Политика привлечения иностранных инвестиций и ее влияние на экономику страны
57. Инвестиционная политика фирмы
58. Фазы инвестиционного проекта, их характеристика и основные разделы.
59. Налоговое регулирование предпринимательской деятельности: международная практика

60. Банки и их функции как обеспечивающей предпринимательскую деятельность инфраструктуры
61. Страховые компании и их функции в структуре, обеспечивающей бизнес
62. Транспортные структуры и логистика в международном бизнесе
63. Фондовые биржи в рыночной инфраструктур
64. Аудиторские фирмы и их функции
65. Основы бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов
66. Организация коммерческой деятельности фирмы
67. Формы и методы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в России
68. Формы и методы международного межфирменного научно-технического сотрудничества
69. Производственно-техническое сотрудничество и межфирменная кооперация: международная практика
70. Организационные формы и регулирование международного франчайзинга
71. Организационные формы и регулирование международного туризма
72. Антимонопольное регулирование рынка корпоративного контроля
73. Концепция диссертационной работы

Критерии оценки знаний

Каждый вопрос экзамена кандидатского оценивается Государственной экзаменационной комиссией отдельно, по 100-балльной (100-процентной) шкале. Итоговая оценка за экзамен определяется на основании суммирования баллов, набранных соискателем по каждому из трех вопросов, и делению их на 3. Неудовлетворительная оценка за экзамен в целом установлена в диапазоне от 0 до 59.

ECTS	Баллы %	Критерии выставления оценки
A	90-100	Прекрасное знание рассматриваемого вопроса, с совершенно незначительными неточностями
B	82-89	Хорошее знание рассматриваемого вопроса, но с некоторыми неточностями
C	75-81	В целом неплохое знание рассматриваемого вопроса, но с заметными ошибками
D	67-74	Слабое знание рассматриваемого вопроса, с весьма заметными ошибками
E	60-66	Самое общее представление о рассматриваемом вопросе, отвечающее лишь минимальным требованиям. Серьезные ошибки

F	0-59	Полное незнание рассматриваемого вопроса. Грубейшие ошибки.
---	------	---

- «отлично» А выставляется соискателю, если сумма баллов составляет 90% и более;
- «хорошо» В выставляется соискателю, если сумма баллов от 82% до 89%;
- «хорошо» С выставляется соискателю, если сумма баллов от 75% до 81%;
- «удовлетворительно» D выставляется соискателю, если сумма баллов от 65% до 74%;
- «удовлетворительно» E выставляется соискателю, если сумма баллов от 60% до 64%;
- «неудовлетворительно» выставляется соискателю, если сумма баллов менее 60%.

Рекомендуемая литература

а) официальные документы (в последней редакции)

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" 2002 г. в последней редакции

б) основная литература

1. Герчикова И.Н. Основы менеджмента. М., ЮНИТИ, 2013 г.
2. Под. Ред. Кониной Н.Ю. Менеджмент. М.:Аспект-Пресс, 2018 г.
3. Соколова М.И., Дементьева А.Г., Свищев А.В., Хотяшева О.М. Современная практика предпринимательства. М., Магистр, 2011
4. Дементьева А. Г. Основы корпоративного управления. Учебное пособие. М., Магистр, 2013
5. Дементьева А. Г. Модели корпоративного управления в условиях глобализации. М., Изд-во МГИМО (У) МИД России, 2011.
6. Ноздрева Р.Б. Маркетинг. М.: Аспект-Пресс, 2016 г.
7. Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг. М.: Экономистъ, 2005 г.

в) дополнительная литература

1. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Практика принятия решений в современном бизнесе. М., Изд-во АС-Траст, 2008
2. Индивидуальный предприниматель: практическое руководство. Под общей ред. Ю.Л.Фадеева. – М.:Эксмо, 2010.
3. Предпринимательство [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Коммерция (торговое дело)» / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
4. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2010.
5. Малое и среднее предпринимательство в России. 2009: Стат. сб./ Росстат. - М., 2009.
6. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2011
7. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы. Учебное пособие. В.П. Попков; Е.В. Евстафьева. СПб.: Питер, 2011.
8. Предпринимательство: учеб. / под редакцией В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011
9. Предпринимательство: учеб. / под редакцией М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2009.
10. Самарина В.П. Основы предпринимательства: учеб. пособие / В.П. Самарина. – М.: КНОРУС, 2009.

11. Чепуренко А.Ю. Малый бизнес в рыночной среде /А. Ю. Чепуренко. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве, 2009.
 12. Визяк А. Сила масштаба: угроза или возможность. Стратегия роста А.Т.Kearney / А. Визяк. - М. : Группа ИДТ, 2008. – 392 с.
 13. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации - Innovation and entrepreneurship : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. - М. : Вильямс, 2007. - 423 с.
 14. Дементьева А. Г. Корпоративное управление в российских и зарубежных компаниях. М., Изд-во МГОУ, 2013.
 15. Дементьева А.Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе. М., Магистр, 2014
 16. Селезнев В.А., Орехов С.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент. Учебное пособие . М., Дашков и К. 2012
 17. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление. Учебник. М., Изд-во ИНФРА-М, 2012
 18. Crowther D, Aras G. A Handbook Of Corporate Governance And Social Responsibility. Farnham, Surrey, England: Ashgate; 2010. Available from: eBook Academic Collection (EBSCOhost)
 19. 10. Gottschalk P. Corporate Social Responsibility, Governance And Corporate Reputation. New Jersey: World Scientific; 2011. Available from: eBook Academic Collection (EBSCOhost)
 20. Селезнев В.А., Орехов С.А. Теория корпоративного управления: учебное пособие. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 199 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90443>
 21. Корпоративное управление в России / [Кондратьев В.Б. и др.] ; МГИМО (У) МИД России, Центр стратег. исслед., Каф. экон. политики и гос.-частного партнерства. - М.: МГИМО-Университет, 2012
 22. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004-2010 гг. / Российский институт директоров; Российская экономическая школа. – М.: РИД, 2011. - 67 с. – URL: <http://rid.ru/wp-content/uploads/2012/06/1CG-research-2004-2010.pdf>
 23. Официальный сайт Российского института директоров www.rid.ru
 24. Официальный сайт Национального совета по корпоративному управлению <http://nccg.ru/site.xp/057048.html>.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. – М.: Проспект, 2007.
- Монография «Финансовый менеджмент: теория и практика» Ковалев В.В. - М.: Проспект, 2013
- Монография «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг». Исаев Р.А. - М.: ИНФРА-М, 2013
- Шапкин А. С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и Ко, 2012.
- Федотова М.А. Основы оценки стоимости имущества. Учебник (УМО по образованию)// М.А. Федотова, Т.В. Тазихина. - М.: КноРус, 2011

б) Периодические издания

- «Проблемы теории и практики управления»,
- «Коммерсантъ»,
- «Вестник McKinsey»,
- «Economist»
- «Маркетинг в России и за рубежом»
- «Маркетинг»
- «Маркетинг и маркетинговые исследования»
- «Стратегический менеджмент»
- «Управление корпоративными финансами».

в) Интернет-ресурсы:

<http://www.mgimo.ru/library/bases/>

Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
<http://www.biblioclub.ru/>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации – www.gks.ru

Перечень информационных технологий,

используемых при осуществлении подготовки соискателей к кандидатскому экзамену по специальности «Экономика и управление народным хозяйством» (направление подготовки 38.06.01 Экономика, шифр специальности 08.00.05), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

- слайды-презентации лекций для самостоятельной подготовки;
- консультации с профессорами с использованием мультимедийного оборудования;
- формат подготовки к экзамену допускает возможности для проведения вебинаров;
- в качестве составляющей системы контроля знаний используется система электронного тестирования INDIGO

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления подготовки соискателей к кандидатскому экзамену по специальности «Экономика и управление народным хозяйством» (направление подготовки 38.06.01 Экономика, шифр специальности 08.00.05

1. Компьютерное и мультимедийное оборудование.

2. Пакеты ПО общего назначения:

- текстовые редакторы: Microsoft Office Word, Open Office;
- графические редакторы: Adobe Photoshop, Fast Stone Image Viewer;
- рабочее место соискателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде

Лист регистрации внесенных изменений
в программу кандидатского экзамена по специальности
«Экономика и управление народным хозяйством»
по направлению подготовки «38.06.01 Экономика»

Программа актуализирована на 20__/20__ уч. год. Протокол заседания кафедры № __ от «__» _____ 20__ года.

Программа актуализирована на 20__/20__ уч. год. Протокол заседания кафедры № __ от «__» _____ 20__ года.

Программа актуализирована на 20__/20__ уч. год. Протокол заседания кафедры № __ от «__» _____ 20__ года.

В случае внесения изменений в Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения программы, к Листу регистрации внесенных изменений программы прилагается обновленный Перечень основной и дополнительной литературы, на соответствующий учебный год.