

Негосударственная автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Институт мировых цивилизаций»  
(НАНО ВО «ИМЦ»)

**ПРИНЯТО**  
на заседании Ученого совета  
29.08.2019 (протокол № 1)



Кафедра \_\_\_\_\_ Менеджмента \_\_\_\_\_  
(название кафедры)

Разработчик \_\_\_\_\_ Пантелеева Т.А., к.ф.н., доцент \_\_\_\_\_  
(ф.и.о., ученая степень, ученое звание)

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
(уровень бакалавриата)

Направление подготовки: \_\_\_\_\_ 38.03.02 Менеджмент \_\_\_\_\_  
Направленность (профиль): \_\_\_\_\_ менеджмент организации \_\_\_\_\_  
Квалификация выпускника: \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Форма обучения: \_\_\_\_\_ очная \_\_\_\_\_

Одобрена на заседании кафедры менеджмента  
Протокол № 1  
28 августа 2019 г.

Москва 2019

**1. Государственная итоговая аттестация по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» в соответствии с решением Ученого совета института включает в себя:**

- государственный экзамен;
- защиту выпускной квалификационной работы.

**2. Программа государственного экзамена.**

Цель государственного экзамена - определение общего уровня комплекса знаний, полученных студентом в процессе всего периода обучения в высшем учебном заведении.

Государственный экзамен должен наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывать также общие требования к выпускнику, предусмотренные Федеральным Государственным образовательным стандартом.

Программа подготовлена для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» всех форм обучения с учетом требований к обязательному минимуму базовых знаний, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования.

Программа включает в себя тематику, отражающую основное содержание общих и специальных дисциплин, перечень вопросов государственного экзамена, задачи, выносимые на государственный экзамен, список литературы.

Государственный экзамен проводится на заседании Государственной экзаменационной комиссии в устной форме по билетам, содержащим вопросы и задачи по отдельным дисциплинам направления в соответствии с содержанием настоящей программы. Каждый билет содержит два теоретических вопроса и одну практическую задачу, требующую решения.

## **Раздел 1. ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1. Этапы становления и основные направления развития управленческой мысли**

Структура и периодизация истории управленческой мысли. Три системы периодизации развития общества: 1) Л. Морган (дикость, варварство, цивилизация); 2) К. Маркс и Ф. Энгельс («формационная» периодизация – в основе общественно-экономические формации); 3) У. Ростоу (теория стадий экономического роста, как основа для выделения двух типов общества: докапиталистического и капиталистического/индустриального). Этапы становления и основные направления развития управленческой мысли. Зарождение управленческой мысли. Первый этап развития управленческой мысли (Древний мир). Второй этап развития (Средневековье, в т.ч. эпоха Возрождения). Третий этап развития управленческой мысли (Доиндустриальная эпоха). Четвертый этап (Начало индустриальной эпохи – Новое время). Анализ совокупности исторических, экономических и социальных факторов, предопределяющих новые вехи и качественные перемены в содержании истории управленческой мысли. Значение изучения истории управленческой мысли, для овладения основами управленческой науки – общей теории управления.

### **2. Зарождение и формирование теорий и школ менеджмента**

Школа научного направления (1885–1920 гг.). Начало формирования концепции научного управления: работы Э. Уитни по методам контроля качества, системе использования оборудования, в том числе конвейеров, Ч. Бэббиджа по специализации работников на различных производственных операциях, Ф.У. Тейлора по организации

труда. Тейлоризм. Л. Гилберт – «Психология управления». «Деловая теория» Г. Форда как философия менеджера. Вклад Г. Эмерсона в теорию и практику управления: «Двенадцать принципов производительности». М. Вебер и его концепция бюрократических организаций. Административная (классическая) школа (1920–1950). Школа человеческих отношений (1930–1950). Теоретические и методологические предпосылки формирования

### **3. Особенности управления и управленческой мысли в России**

Формирование государственной системы Древней Руси. Управленческая мысль во время царствования Петра Великого: Иван Тихонович Посошков («Книга о скудости и богатстве»), Василий Никитович Татищев, Иван Кириллович Кириллов. Управление при Екатерине II. Отличие взглядов на управление государством при Екатерине II. Попытки реформирования государственного управления в российской империи. П.А. Столыпин и его концепция модернизации экономики России. Противоречия между взглядами представителей Государственной Думы и Столыпиным по проблемам земского управления. Марксистская школа. Теория кооперации в представлении А.Я.Чаянова. Планирование как основа управления народным хозяйством. Труды Л.В. Канторовича, В.В. Новожилова, В.С. Немчинова – в основе плановой науки (теории оптимального планирования социалистической экономики). В.В. Новожилов как приемник основоположников русской экономической школы – М.М. Туган-Барановского, Е.Е. Слуцкого, А.И. Чупрова, В.К. Дмитриева. Преобразования в системе управления экономикой под началом Н.С. Хрущева. Системный подход в управлении производством. Теория оптимального функционирования экономики. Теория социального управления. Теория управления социально-экономическими процессами. Проблемы подготовки управленческих кадров. Управленческая мысль первой половины 1980-х годов. Модели экономической реформы второй половины 1980–1990-х годов.

### **4. Проблемы и перспективы развития менеджмента**

Вызовы глобализации как источник смены «старой» парадигмы менеджмента. Мировые кризисы и антикризисные меры. Американский, японский, европейский и скандинавский подходы к управлению. Новые направления исследований в управлении – управление как социальный институт: социальная ответственность бизнеса и корпоративная культура, этика бизнеса. Взаимодействие бизнеса и власти: отечественный и зарубежный опыт.

## **Раздел 2. СТАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

### **5. Информационное обеспечение маркетинговых решений**

Маркетинговая информация: понятие, значение. Виды маркетинговой информации. Источники информации в маркетинге. Внутренние и внешние источники. Вторичная информация, её особенности и источники. Первичная маркетинговая информация, методы её сбора. Статистический анализ данных, виды и инструменты анализа. Характеристика маркетинговой информационной системы и факторов, её определяющих. Использование мировых информационных ресурсов в системе маркетинга.

### **6. Товарная политика в маркетинге**

Общая характеристика товара. Товар в маркетинговой деятельности. Позиция товара. Позиционирование. Цель, задачи позиционирования. Технология позиционирования. Концепции позиционирования. Принципы позиционирования. Стратегия позиционирования. Товарная политика. Факторы, определяющие постоянство и адаптивность товарной политики. Жизненный цикл товара, его этапы: внедрение, рост,

зрелость, спад. Формирование товарной политики и жизненный цикл товара. Концепция «4P» и формирование товарной политики.

#### **7. Ценовая политика в маркетинге**

Цена - одна из главных составляющих комплекса маркетинга. Особенности ценообразования в маркетинге. Факторы ценообразования и ценовая политика. Цели ценообразования. Принципы разработки ценовой политики, ее виды. Стратегии ценообразования в маркетинге («снятие сливок», «цены проникновения», «стабильность цен», «скользящая падающая цена», «ценовая дискриминация», «следование за конкурентом», и др.), их характеристика и реализация. Методы ценообразования: затратные, ориентированные на спрос, ориентированные на конкурентов, и др. Ценовая тактика. Этапы процесса ценообразования.

#### **8. Сбытовая политика в маркетинге**

Распределение товаров. Товародвижение. Каналы распределения. Функции и уровни канала распределения. Обоснование необходимости функции сбыта и распределения в системе маркетинга. Каналы сбыта товаров: виды, проблемы формирования и проблемы организации функционирования (методы достижения сотрудничества, обеспечение персоналом, контроль). Экономическая роль каналов сбыта. Выбор каналов распределения. Выбор наиболее эффективных способов товародвижения. Оптовая и розничная торговля. Роль и основные функции посредников. Логистические принципы оптимизации товародвижения. Методы стимулирования сбыта. Торговый персонал в системе маркетинга: организация его работы, методы стимулирования и контроля. Мерчендайзинг и его роль в продвижении товара.

#### **9. Система маркетинговых коммуникаций и её элементы**

Коммуникации и обратная связь в системе маркетинговых коммуникаций. Этапы разработки эффективной коммуникации. Каналы (личные и неличные) и средства (реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи) маркетинговых коммуникаций. Реклама и ее характерные черты. Стимулирование сбыта и его характерные черты. Связи с общественностью: содержание, методы осуществления и их назначение в маркетинговой деятельности предприятий. Персональные продажи. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций.

#### **10. Планирование и контроль маркетинговой деятельности**

Планирование маркетинга и его принципы. Составляющие плана маркетинга. Стратегическое планирование и его этапы. Варианты стратегии роста фирмы. Стратегия маркетинга. Приёмы разработки бюджета маркетинга. Взаимосвязь между планированием, организацией маркетинга и системой контроля. Маркетинговый контроль - функция управления фирмой. Задачи и объекты маркетингового контроля. Стратегический контроль. Оперативный контроль. Контроль прибыльности и анализ затрат. Маркетинговый аудит. Последовательность выполнения контроля в маркетинге. Внутренняя и внешняя ревизия маркетинговой деятельности фирмы.

#### **11. Управление маркетингом**

Процесс управления маркетингом и его содержание. Составные части процесса управления маркетингом. Анализ рыночных возможностей. Отбор целевых рынков. Разработка комплекса маркетинга. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Организационная структура управления маркетингом на предприятии: понятие, типы и критерии выбора. Особенности организации деятельности маркетинговой службы. Основные задачи и функции маркетингового подразделения фирмы. Организационная

структура маркетингового подразделения фирмы. Виды организационных структур службы маркетинга.

### **Раздел 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **12. Финансовый менеджмент как система управления**

Цель, задачи и структура финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как система управления. Финансовый менеджмент как форма предпринимательства. Финансовый механизм и его структура. Финансовый менеджмент как наука и искусство принятия инвестиционных решений и решений по выбору источников их финансирования. Финансовый менеджмент как орган управления. Объекты и субъекты финансового менеджмента. Финансовые инструменты. Принципы финансового менеджмента. Базовые концепции финансового менеджмента. Внешняя правовая и налоговая сфера финансового менеджмента. Финансовая сфера предпринимательства. Финансовая политика предприятия. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Значение и функции финансового менеджера.

#### **13. Капитал и финансовые методы его увеличения**

Цена и структура капитала. Оценка стоимости капитала. Стоимость капитала: понятие и сущность. Стоимость основных источников капитала. Средневзвешенная стоимость капитала. Предельная стоимость капитала. Эффективность использования капитала. Модель оценки доходности финансовых активов. Метод дисконтирования денежного потока. Метод «доходность облигаций плюс премия за риск». Определение средневзвешенной цены капитала. Предельная цена капитала. Понятие структуры капитала. Производственный и финансовый рычаги. Целевая структура капитала и ее определение. Расчет оптимальной структуры капитала. Воздействие структуры капитала на рыночную стоимость предприятия. Управление собственным капиталом. Финансовые методы увеличения капитала.

#### **14. Классификация источников финансирования деятельности предприятия**

Финансирование деятельности компании: основные понятия и категории. Долгосрочные пассивы: состав, структура, основные способы увеличения. Управление источниками долгосрочного финансирования. Традиционные методы средне- и краткосрочного финансирования. Новые инструменты финансирования. Рациональные границы привлечения заёмных источников финансирования. Определение стоимости предприятия и оценка бизнеса. Оценка стоимости источников краткосрочного финансирования.

#### **15. Распределение прибыли. Дивидендная политика предприятия**

Распределение прибыли и эффективность функционирования предприятия. Определение величины дивиденда. Реинвестиции и дивиденд. Существующие теории дивидендной политики. Факторы, определяющие дивидендную политику. Процедура выплаты доходов предприятия его владельцам. Возможные формы расчетов по дивидендам. Дивидендная политика и возможность ее выбора. Факторы, определяющие дивидендную политику. Виды дивидендных выплат и их источники, порядок выплаты дивидендов. Дивидендная политика и цена акций. Дробление, консолидация и выкуп акций.

#### **16. Управление финансовыми рисками**

Финансовый риск как объект управления. Понятие риска. Сущность предпринимательского риска. Факторы риска: внешние, внутренние. Классификация

рисков. Финансовый риск как объект управления. Принципы управления рисками. Этапы процесса управления рисками: идентификация, измерение, контроль. Способы оценки риска: индивидуальных оценок, средних величин, процентов. Методы оценки риска: количественный анализ, качественный анализ, комплексный анализ. Методы управления риском: упразднение, предотвращение потерь и контроль, страхование, поглощение. Андеррайтинг. Взаимосвязь процессов управление рисками и страховой защиты. Диверсификация рисков. Хеджирование рисков.

#### **Раздел 4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

##### **17. Понятие человеческих ресурсов, проблемы формирования и развития.**

Рынок человеческих ресурсов. Эволюция систем управления людьми в организациях. Эволюция понятий в управлении людьми. Специфика человеческих ресурсов: качественные и количественный аспекты. Уровни управления человеческими ресурсами (уровни социально-экономических систем). Факторы, влияющие на формирование и функционирование человеческих ресурсов. Проблемы в управлении человеческими ресурсами экономических систем разного уровня. Классификация элементов рынка труда. Механизм функционирования рынка труда. Особенности тынка труда. Сегментация рынка труда.

##### **18. Основы управления человеческими ресурсами в организации.**

Численность и структура персонала организации: виды структур, показатели оценки; особенности движения персонала организации, показатели движения, особенности анализа; понятие кадровой политики; стратегии в области человеческих ресурсов; методы планирования человеческих ресурсов

##### **19. Инструменты кадровой работы**

Методы оценки персонала, факторы и показатели оценки; методы сбора оценочной информации; методы выполнения оценочных

процедур; определение величины оценки; кадровые собеседования и его функции организация кадровых собеседований; вопросы кадровых интервью; документы по персоналу: заявления, автобиографии, резюме; анкеты и их разновидности, характеристики, рекомендательные письма; методы проверки документов

##### **20. Проектирование условий деятельности персонала (человеческих ресурсов)**

Проектирование системы управления: понятие организационного проектирования, проектирование управленческих полномочий, проектирование подразделений, проектирование управленческих технологий и процедур, проектирование организации труда; проектирование должностей: разновидности должностей в организации, анализ выполняемых функций и должностных инструкций, регламентация должностных прав и обязанностей, рационализация должностной структуры; планирование рабочих мест: описание и анализ рабочего места, принципы проектирования рабочих помещений, аттестация рабочих мест; проектирование условий труда: виды

условий труда, причины и оценка производственного травматизма

##### **21. Координация деятельности исполнителей.**

Учёт личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях: направленность личности, характер и учёт его особенностей в управлении персоналом, личность и её окружение; управление трудовым коллективом: понятие и признаки трудового коллектива, виды коллективов, психологические характеристики коллектива,

процесс создания и развития коллектива, создание команды; администрирование и лидерство: функции руководителей, качества руководителей, типы руководителей, администрирование и лидерство, основы власти руководителя; подчинение: основные психологические типы подчинённых, права и обязанности подчинённых, причины нарушения трудовой дисциплины

## **22. Коммуникационные основы управления человеческими ресурсами.**

Управление организационной культурой: сущность и функции организационной культуры, особенности управления организационной культурой, типы организационных культур; управление поведением персонала: поведение человека в организации, понятие социальной роли; стратегия и тактика работы с подчинёнными: методы руководства подчинёнными, делегирование прав и ответственности; стили руководства; практика поощрений: мотивационный механизм и его элементы, экономические стимулы, неэкономические стимулы; управление персоналом в условиях организационных изменений: этапы стратегических преобразований, причины сопротивления организационным изменениям

## **23. Аудит человеческих ресурсов**

Цели аудита персонала, объект аудита персонала, принципы аудита персонала, направления аудита персонала, содержание и параметры аудита персонала, методология мониторинга, типы аудита персонала, информация для проведения аудита персонала, представление оценочных результатов аудита персонала

## **Раздел 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **24. Сущность стратегического управления**

Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование, стратегическое и оперативное (тактическое) управление: сходства и различия. Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента. Понятие и аспекты стратегии. Подходы к определению стратегии. Функции стратегии. Уровни стратегии. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Общая характеристика стадий стратегического управления: оценка стратегического профиля компании, стратегический анализ, целевая стадия, подбор стратегий, реализация стратегий, стратегический контроль. Участники процесса стратегического управления. Стратегическая команда. Роль лидера в формировании и реализации стратегии.

## **25. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

Понятие и значение миссии организации. Виды миссий: ориентация, бизнес-идея, видение, политика и др. Формулирование миссии. Стратегические цели организации. Основные подходы в целеполагании: маркетинговый, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый, инновационный, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации. Критерии оценки достижения стратегических целей организации. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства. Формулирование и анализ стратегических альтернатив.

## **26. Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента**

Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы

стратегического анализа и основной аналитический инструментарий. Организация во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. Домены и факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения. Аналитический инструментарий. PEST-анализ. SWOT анализ. ОТ-анализ (как часть SWOT-анализа).

### **27. Стратегический анализ внутрифирменной среды**

Цель и задачи анализа внутренней среды фирмы. Характеристика основных направлений анализа сильных и слабых сторон организации. Стратегический анализ на основе «цепочки создания ценности». Анализ и диагностика внутрифирменной среды с использованием бенчмаркинга. Этапы процедуры бенчмаркинга. Анализ внутренней среды с использованием ABC-метода. Оценка наличия внутренних ресурсов с использованием портфельного анализа.

## **Раздел 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **28. Управление персоналом как система**

Системный подход к организации управления персоналом. Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом: Классификация систем управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления. Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика.

### **29. Организация управления персоналом**

Управление персоналом как профессиональная деятельность. Развитие и роль службы управления персоналом в организации. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Качества сотрудников службы управления персоналом: знание бизнеса, знание в области управления персоналом, лидерство и управление переменами, способность к обучению и развитию. Обязанности менеджера по персоналу.

### **30. Кадровое планирование в организации. Стратегия управления персоналом**

Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Цели и принципы стратегического управления персоналом. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Уровень разработки и реализации стратегии: Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования. Планирование персонала как определение потребности организации в человеческих ресурсах в будущем. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов. Управление по целям (Management by Objectives – MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Причины неудач и критика MBO. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

### **31. Найм и подбор персонала: современные методы и инструменты**

Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала. Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора



персонала. Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение и т.д. Рекрутмент. Скрининг. Head Hunting и Executive Search. Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

### **32. Профориентация и адаптация**

Сущность и виды профориентации и адаптации. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции. Информация о профориентации и адаптации работников предприятия и ее обработка. Структура ценностей ориентации молодых работников. Карьера как система.

### **33. Оценка и диагностика персонала в организации**

Сущность и цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом. Анализ факторов, учитываемых при оценке персонала. Элементы и этапы оценки персонала. Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка персонала. Методы индивидуальной оценки и методы групповой оценки персонала. Значение центров оценки персонала. Функции, выполняемые центрами оценки. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала. Организация процедуры текущей, периодической. Оценка деятельности работника: содержание, значение. Аттестация персонала: содержание, значение в управлении персоналом. Цели проведения аттестации. Очередная и внеочередная аттестация. Этапы проведения аттестации. Подготовительный этап: определение цели, принципов, методов аттестации. Создание нормативной базы для аттестации. Аттестационная комиссия: состав, функции. План проведения аттестации. Этап проведения аттестации. Этап подведения итогов аттестации

### **34. Развитие персонала организации**

Развитие персонала в организации. Обучение: содержание, задачи. Потребность в обучении: со стороны организации, работы, работника. Основные виды обучения: вводное (при приеме на работу); повышение квалификации; переобучение (новые виды работ или специальности). Затраты на обучение. Определение эффективности методов обучения и переобучения. Принципы формирования кадрового резерва. Источники формирования кадрового резерва. Типология кадрового резерва. Кадровый резерв организации: содержание, функции

### **35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

Сущность мотивации персонала. Основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в классическом менеджменте. Современные теории мотивации. Сущность содержательных теорий мотивации. Теория мотивации Маслоу. Теория Д. Мак-Грегора. Теория потребностей Мак Клеелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Особенности процессуальных теорий мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Концепции поощрения внутренней мотивации. Этапы развития современных теорий труда. Методы «усовершенствования» тейлоризма.

### **36. Оценка эффективности системы управления персоналом**

Эффективность управления персоналом: оценка эффективности работы в целом; оценка эффективности выполнения отдельных функций и проектов; косвенная оценка эффективности управления персоналом. Экономическая сущность затрат на персонал. За и планирования затрат на персонал. Состав затрат на персонал. Классификация затрат на персонал: прямые и косвенные затраты; затраты, включаемые в себестоимость, и затраты, проводимые за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Выплаты, включаемые в фонд заработной платы. Выплаты социального характера менеджера по управлению человеческими ресурсами.

## **Раздел 7. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **37. Понятие и сущность организации**

Понятие организации. Свойства и признаки организации. Теория организации как самостоятельная область знаний. Предмет и объект теории организации, ее взаимосвязь с другими дисциплинами. Цели и задачи теории организации.

### **38. Типология организаций.**

Типы организаций по различным основаниям: по общественным функциям, по отраслевому признаку, по размеру, по степени формализации, по организационно-правовой форме и т.д. Типология Т.Парсонса. Классификация по типу производства. Типология Перроу.

### **39. Внутренняя и внешняя среда организации. Информация в организационном процессе.**

Системный подход к исследованию организации. Понятие, определение и значение внешней среды организации. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Взаимосвязь факторов внешней среды. Модель влияния различных факторов внешней среды. Методы диагностики внешней среды. Внутренняя среда (внутренние переменные) организации: цели, структура, задачи, технология, люди.

### **40. Жизненный цикл организации. Типы организационных структур.**

Понятие жизненного цикла организации. Этапы жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации Емельянова и Поварницыной. Сравнительный анализ различных моделей жизненного цикла.

### **41. Классификация организационно-правовых форм организаций.**

Законодательная база классификации организационно-правовых форм российских организаций. Общие положения создания, реорганизации и ликвидации организаций. Понятие коммерческих и некоммерческих организаций. Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Хозяйственные товарищества и общества. Общие положения, права и ответственность хозяйственных товариществ и обществ. Полное товарищество. Товарищество на вере. Общество с ограниченной ответственностью. Акционерное общество. Дочерние и зависимые общества. Производственные кооперативы.

### **42. Организационная культура и национальные системы управления организацией.**

Понятие и содержание организационной культуры. Формирование и поддержание организационной культуры. Влияние культуры на организационную эффективность. Национальное в организационной культуре. Корпоративная культура. Американская модель менеджмента. Различия между американской и германской моделями. Структура

японской фирмы. Система пожизненного найма. Взаимоотношения организации и человека в американской и японской модели менеджмента.

## **Раздел 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### **43. Решения в процессе управления**

Место решения в процессе управления. Решение как выбор альтернативы, как интеллектуальная задача, как средство воздействия управляющей системы на управляемую, как организационно-правовой акт. Решение и информация. Особенности управленческих решений. Социально-психологические аспекты управленческого решения. Классификация решений. Потребность систематизации решений в практике управления. Качество решения как совокупность его свойств. Свойства решения. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения.

### **44. Технология разработки и принятия управленческих решений**

Этапы и основные операции процесса принятия решений. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решения. Стадии разработки и принятия решения. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Необходимость согласования решений. Цель и решение: взаимосвязь понятий. Влияние целей организации на разработку и выбор решений. Альтернативы достижения цели и выбор решения. Стратегические и тактические решения, достижение их соответствия. Классификация методов принятия решений. Методы моделирования: исследование операций, статистические модели. «Дерево» решений. Методы экспертных оценок: метод «мозговой атаки», «дельфи», разработки сценария.

### **45. Контроль реализации и эффективность управленческих решений**

Решение как акт организационных изменений. Понятие эффективности управленческого решения. Необходимость и возможность оценки эффективности управленческого решения. Эффективность решений и управления. Необходимость контроля исполнения принимаемых решений. Система контроля решений и ее основные элементы. Методологические и организационные аспекты контроля. Технические средства контроля. Разновидности систем контроля решений, их особенности и области применения. Понятие и виды ответственности. Ответственность за решение и его последствия. Формы и мера ответственности. Дифференциация ответственности в организации. Правовой и нравственный аспекты ответственности руководителя. Санкции как форма реализации ответственности.

## **Раздел 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

### **46. Основы организационного поведения.**

Теории поведения в организации. Сущность понятия «организационное поведение». Организационное поведение как разновидность социального поведения. Организация и управление. Внутренняя и внешняя среда организации.

### **47. Социальные и психологические основы поведения человека в организации.**

Современные типологии личности, описывающие организационное поведение. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения. Поведение как совокупность социально значимых и осознанных действий. Качества человека и типология личности. Внутренняя социально-психологическая структура личности.

### **48. Формирование группового поведения в организации.**

Функциональное и дисфункциональное организационное поведение. Девиантное организационное поведение. Благонадежность, неблагонадежность и лояльное поведение. Понятие группы и группового поведения человека в организации. Факторы группового поведения/ Процессы групповой динамики. Формирование сплоченной группы. Методы изучения и анализа сплоченной группы.

#### **49. Управление поведением в организации.**

Анализ поведенческих моделей в условиях разных видов профессиональной деятельности. Проблема управления поведением в организациях. Управление изменениями в организации. Значение организационных изменений. Виды и причины сопротивления организационным изменениям.

#### **50. Формирование и развитие организационной культуры.**

Понятие культуры организации. Ценностный аспект организационной культуры. Понятие и типология организационной культуры. Принципы формирования организационной культуры. Типы межгруппового взаимодействия: межгрупповая интеграция и дифференциация. Особенности поведения толпы.

### **Раздел 10. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **51. Исследования в управлении**

Понятие исследования. Научные и практические исследования. Виды исследований. Коллективные и индивидуальные исследования. Роль исследований в различных сферах развития производства. Потребность, стимулы и качество исследования. Методология и организация исследования. Исследование в практике управления. Исследование как функция менеджмента.

#### **52. Функционально-логические основы исследования систем управления**

Управление функционированием и управление развитием. Диагностика и проектирование систем управления. Сознание в управлении. Осознание развития и потребность в реконструкции и модернизации систем управления. Механизм мышления и механизм управления: формы связи и результат взаимодействия. Логика как инструмент исследования. Формально-логические методы исследования. Формы мышления. Понятия суждения и умозаключения, их роль в разработке концепции и проведении исследования. Свойства и разновидности понятий и суждений. Логические принципы исследования.

#### **53. Планирование и организация исследования систем управления**

План исследования: необходимость, границы возможного и роль в организации. Этапы планирования: консультативный, предварительного составления, корректировки по ограничениям, утверждения. Особенности планирования исследований. Разработка программы исследования. Принципы организации исследования. Исследовательские группы. Разделение и кооперация исследовательской деятельности. Виды организации процесса исследования. Нормативное регулирование исследований и контроль. Оформление результатов исследования.

#### **54. Оценка результатов исследования и диагностика систем управления**

Принципы диагностики систем управления по результатам исследования. Процесс диагностики. Коллективное обсуждение результатов исследования. Результаты исследования и диагностики систем управления: состояние, отклонение и тенденции. Оформление и представление результатов исследования. Программа и план развития управления. Потребность и пути оценки результатов исследования систем управления. Социальная и экономическая эффективность исследования. Осознание ситуаций,

тенденций развития, потребностей перемен. Исследования и повышение квалификации персонала управления.

## **Раздел 11. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ**

### **55. Цели и задачи управленческого учета.**

Предмет, объект и метод управленческого учета. Информация в управленческом учете, требования, выдвигаемые к ней и источники. Принципы управленческого учета. Сравнение систем управленческого и финансового учета. Нормативная база управленческого учета.

### **56. Затраты и их классификация.**

Определение понятий «издержки», «затраты», «расходы». Цели и задачи классификации затрат. Классификация затрат в зависимости от процессов, происходящих на предприятии. Процесс принятия управленческих решений: явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные. Процесс прогнозирования: краткосрочные и долгосрочные. Процесс планирования: планируемые и непланируемые. Процесс нормирования: нормы отклонения от них. Процесс организации: по местам возникновения затрат и по функциям деятельности. Процесс учета: одноэлементные и комплексные; статьи калькуляции и экономические элементы затрат; постоянные, переменные и смешанные; основные и накладные; прямые и косвенные; текущие затраты, расходы будущего периода и предстоящие. Процесс контроля: контролируемые и неконтролируемые. Процесс регулирования: регулируемые и нерегулируемые. Процесс стимулирования: обязательные и поощрительные. Процесс анализа: фактические и плановые. Методы деления затрат на постоянные и переменные: аналитический, метод максимальной и минимальной точек, МНК.

### **57. Анализ соотношения «затраты-объем-прибыль».**

Поведение постоянных и переменных затрат в зависимости от уровня деловой активности. Ограничения и цель анализа. Точка безубыточности. Методы определения точки безубыточности: графический (линейный и нелинейный случаи) и метод уравнений (однопродуктовое и многопродуктовое производство). Условие максимизации прибыли в графическом методе. Использование анализа соотношения «затраты-объем-прибыль» при планировании производственных показателей (объем производства, затраты, цена, прибыль).

### **58. Основные модели учета затрат.**

Основные принципы организации учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Понятие себестоимости и ее виды. Учет фактической себестоимости продукции на базе реальных, средних и нормативных затрат. Системы учета полных и переменных затрат. Организация и методология учета полных издержек производства. Преимущества и недостатки системы учета полных затрат. Сущность метода «директ-костинг». Простой и развитой директ-костинг: различия в исчислении себестоимости и финансового результата.

### **59. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.**

Понятие о носителях затрат. Назначение группировки расходов по видам продукции. Учет и распределение накладных расходов. Особенности исчисления и контроля накладных расходов в управленческом учете. Методы распределения затрат обслуживающих центров. Поглощение накладных расходов, сущность метода ABC.

Основные методы калькулирования: метод деления и накопления затрат. Передельная и позаказная калькуляция. Разновидности передельной калькуляции. Учетные записи в передельном калькулировании. Позаказная (накопительная) калькуляция, область применения, особенности составления. Пути совершенствования позаказного калькулирования. Учетные записи в позаказном методе калькулирования.

**60. Проблемы организации управленческого учета.**

Организационные аспекты управленческого учета. Структура системы управленческого учета. Схема учетных записей при интегрированной и автономной формах связи между управленческой и финансовой бухгалтерией. Понятие и принципы формирования управленческой отчетности.

**61. Использование данных управленческого учета для обоснования решений на разных уровнях управления.**

Модели принятия управленческих решений на основе учетной информации. Учет количественных и качественных факторов, альтернативных издержек. Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях. Решения задач оптимизации программ снабжения, производства и сбыта с использованием данных управленческого учета.

**3. Примерный перечень вопросов для подготовки к государственному экзамену.**

1. Этапы становления и основные направления развития управленческой мысли..
2. Школа научного направления (1885–1920 гг.).
3. Особенности управления и управленческой мысли в России
4. Американский, японский, европейский и скандинавский подходы к управлению.
5. «Деловая теория» Г. Форда как философия менеджера.
6. Вклад Г. Эмерсона в теорию и практику управления: «Двенадцать принципов производительности».
7. М. Вебер и его концепция бюрократических организаций.
8. Административная (классическая) школа (1920–1950).
9. Школа человеческих отношений (1930–1950).
10. Информационное обеспечение маркетинговых решений.
11. Товарная политика в маркетинге.
12. Ценовая политика в маркетинге.
13. Сбытовая политика в маркетинге.
14. Система маркетинговых коммуникаций и её элементы.
15. Планирование и контроль маркетинговой деятельности.
16. Управление маркетингом.
17. Финансовый менеджмент как система управления.
18. Капитал и финансовые методы его увеличения.
19. Классификация источников финансирования деятельности предприятия.
20. Распределение прибыли. Дивидендная политика предприятия.
21. Управление финансовыми рисками.
22. Персонал, управление персоналом: понятие, характеристики.
23. Методы управления персоналом.
24. Планирование потребности в персонале.
25. Найм и отбор персонала.

26. Деловая оценка персонала.
27. Профориентация и адаптация персонала.
28. Организация обучения персонала.
29. Затраты на персонал организации.
30. Мотивация и стимулирование персонала.
31. Сущность стратегического управления.
32. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
33. Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента.
34. Стратегический анализ внутрифирменной среды.
35. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.
36. Организация во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации.
37. Домены и факторы внешней среды организации, влияющие на формирование стратегии.
38. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.
39. Аналитический инструментарий. PEST-анализ. SWOT анализ. ОТ-анализ (как часть SWOT-анализа).
40. Инновационная деятельность в системе рыночной экономики.
41. Факторы, определяющие инновационную деятельность.
42. Классификация инноваций. Подрывающие и поддерживающие инновации.
43. Сущность планирования инноваций.
44. Метод ведущих пользователей в системе поиска инновационных идей.
45. Система внутрифирменного планирования инноваций.
46. Системный подход к организации управления персоналом
47. Финансовый риск как объект управления.
48. Понятие риска. Сущность предпринимательского риска.
49. Факторы риска: внешние, внутренние.
50. Классификация рисков. Финансовый риск как объект управления.
51. Принципы управления рисками. Этапы процесса управления рисками: идентификация, измерение, контроль.
52. Способы оценки риска: индивидуальных оценок, средних величин, процентов. Методы оценки риска: количественный анализ, качественный анализ, комплексный анализ.
53. Методы управления риском: упразднение, предотвращение потерь и контроль, страхование, поглощение. Андеррайтинг.
54. Взаимосвязь процессов управление рисками и страховой защиты.
55. Диверсификация рисков. Хеджирование рисков.
56. Особенности ценообразования в маркетинге.
57. Факторы ценообразования и ценовая политика. Цели ценообразования.
58. Понятие жизненного цикла организации. Этапы жизненного цикла организации.
59. Модель жизненного цикла организации И.Адизеса. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
60. Модель жизненного цикла организации Емельянова и Поварницыной. Сравнительный анализ различных моделей жизненного цикла.
61. Законодательная база классификации организационно-правовых форм российских организаций.

62. Общие положения создания, реорганизации и ликвидации организаций.
63. Понятие коммерческих и некоммерческих организаций.
64. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
65. Хозяйственные товарищества и общества.
66. Общие положения, права и ответственность хозяйственных товариществ и обществ.
67. Понятие и содержание организационной культуры.
68. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.  
Методы построения системы управления персоналом
69. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
70. Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала
71. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции
72. Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка персонала
73. Кадровый резерв организации: содержание, функции
74. Основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в менеджменте
75. Экономическая сущность затрат на персонал.
76. Понятие организации. Свойства и признаки организации
77. Типы организаций по различным основаниям: по общественным функциям, по отраслевому признаку, по размеру, по степени формализации, по организационно-правовой форме и т.д
78. Понятие, определение и значение внешней среды организации.
79. Внутренняя среда (внутренние переменные) организации: цели, структура, задачи, технология, люди.
80. Этапы жизненного цикла организации.
81. Законодательная база классификации организационно-правовых форм российских организаций.
82. Понятие и содержание организационной культуры
83. Решения в процессе управления.
84. Технология разработки и принятия управленческих решений.
85. Контроль реализации и эффективность управленческих решений.
86. Организационное поведение как разновидность социального поведения
87. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения.
88. Понятие группы и группового поведения человека в организации.
89. Проблема управления поведением в организациях
90. Понятие и типология организационной культуры
91. Исследования в управлении.
92. Функционально-логические основы исследования систем управления.
93. Планирование и организация исследования систем управления.
94. Оценка результатов исследования и диагностика систем управления.
95. Информация в управленческом учете, требования, выдвигаемые к ней и источники
96. Определение понятий «издержки», «затраты», «расходы». Цели и задачи классификации затрат
97. Поведение постоянных и переменных затрат в зависимости от уровня деловой активности
98. Основные принципы организации учета затрат и калькулирования себестоимости

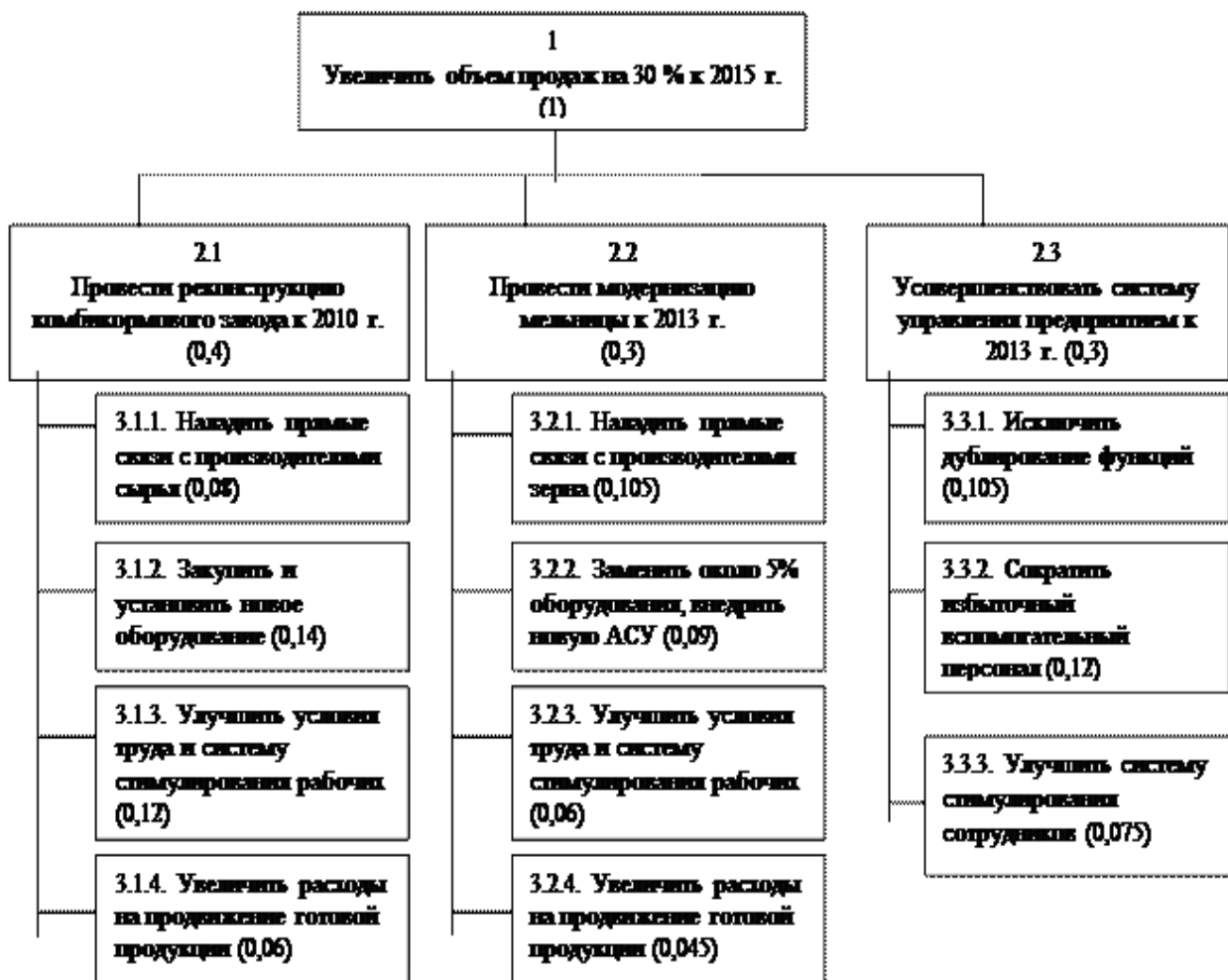


- продукции
99. Организационные аспекты управленческого учета. Структура системы управленческого учета
100. Решения задач оптимизации программ снабжения, производства и сбыта с использованием данных управленческого учета.

### Примерные практические задачи.

**Задача 1.** Постройте дерево целей для хлебобулочного предприятия по увеличению объема продаж на 30%.

Ответ:



**Задача 2.** Фирма занимала 10% местного рынка. В ходе выполнения программы по стимулированию сбыта доля продаж на рынке выросла до 15%. После завершения программы доля рынка снизилась до 8%, а через некоторое время поднялась и составила 11%. Какую долю рынка завоевала фирма в результате выполнения программы?

Ответ: 1%.

**Задача 3.** В результате реструктуризации управленческого аппарата предполагается увеличить долю фирмы на рынке с 14% до 18% при ёмкости рынка 50 млн. шт. продукта. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1 000 руб., а ёмкость рынка не изменится. Затраты на реструктуризацию составят 50 млн. руб.

*Решение:* Первоначальный объем реализации, т.е. до изменения доли фирмы, составляет:

$$Q_1 = 50\,000\,000 * 0,14 = 7\,000\,000 \text{ шт.}$$

Объем реализации в результате изменения доли рынка составляет:

$$Q_2 = 50\,000\,000 * 0,18 = 9\,000\,000 \text{ шт.}$$

Объем реализации увеличился при этом на 2 млн. шт. (9 - 7)

Каждая единица продукции способна принести прибыль в сумме 1 000 руб. Следовательно, дополнительный объем реализации принесет определенную прибыль, при этом необходимо учесть затраты на реструктуризацию, связанные с увеличением доли рынка. В результате дополнительная прибыль составит:  $2\,000\,000 * 1\,000 - 50\,000\,000 = 1\,950\,000\,000$  руб.

Ответ: 1 950 000 000 руб.

**Задача 4.** Предприятие ежегодно продает 10000 изделий по цене 15 тыс.р. переменные расходы в расчете на единицу продукции составляют 6 тыс.р., постоянные расходы – 80000 тыс.р. Руководство предприятия поставило цель: увеличить объем продаж на 40 % за счет снижения цены единицы продукции на 3 тыс.р. На основе расчетов обоснуйте, выгодны ли действия руководства.

*Решение:* Необходимо сделать расчеты прибыли (П) до (1 вариант) и после (2 вариант) внедрения мероприятия по снижению цены единицы продукции.

Прибыль по 1 варианту (П1) составит:  $P1 = 10000 \text{ шт.} * 15 \text{ тыс.р.} - 80000 \text{ тыс.р.} - 10000 \text{ шт.} * 6 \text{ тыс.р.} = 10000 \text{ тыс.р.}$

Во 2-м варианте увеличится объем продаж (B2) на 40 % за счет снижения цены единицы продукции на 3 тыс.р. и составит:  $B2 = 10000 \text{ шт.} * 1,4 * (15 \text{ тыс.р.} - 3 \text{ тыс.р.}) = 168000 \text{ тыс.р.}$

Прибыль по 2 варианту (П2) составит:  $P2 = 168000 \text{ тыс.р.} - 80000 \text{ тыс.р.} - 14000 \text{ шт.} * 6 \text{ тыс.р.} = 4000 \text{ тыс.р.}$

$P2 < P1$ , значит предложенное мероприятие является невыгодным для предприятия.

**Задача 5.** Петров, единоличный собственник, имеет небольшое предприятие, которое оказывает услуги по перевозке грузов в Москве. Суммарные активы предприятия 263 000 руб., а текущие обязательства - 90 000 руб. К тому же у господина Петрова есть собственный капитал, равный 467 000 руб. и обязательства некоммерческого характера на сумму 42 000 руб., представленные залогом на его дом. Он хочет предоставить одному из своих служащих, Иванову, справедливую долю в бизнесе. Петров рассматривает возможности организации товарищества или регистрации корпорации, в которой Иванов получил бы определённый пакет акций. Иванов имеет собственный капитал, равный 36 000 руб.

а. Какова максимальная сумма убытков, которые может понести господин Петров,

например, в случае крупного судебного процесса (иск на сумму 600 000 руб.), будучи единоличным собственником предприятия?  
б. Каков объём его риска (величина потерь) в условиях товарищества с неограниченной ответственностью? Разделяют ли риск партнёры?  
в. Каков объём его риска в условиях корпорации?

*Решение:*

а) Будучи единоличным собственником, Петров несет ответственность по обязательствам предприятия всем своим имуществом. Т.е. в случае крупного судебного процесса (иск на сумму 600 000 руб.) убытки Петрова составят 600000 руб. Эта сумма состоит из активов предприятия ( $263000 - 90000 = 173000$  руб.) и части собственного капитала Петрова в размере 427000 руб. В результате у Петрова останется 40000 руб. и закладная на дом.

б) В условиях товарищества с неограниченной ответственностью участники несут полную субсидиарную ответственность всем своим имуществом, а не только вложенным капиталом. Т.е. 173000 руб. будут выплачены из средств товарищества, а обязательства в размере 427000 руб. Петров и Иванов поделят между собой поровну. Величина риска каждого участника составит 213500 руб. в) Участники корпорации не несут ответственности по обязательствам корпорации, т.е. никакого риска для них нет, платит только корпорация.

**Задача 6.** Определите себестоимость швейного изделия, если известны следующие данные: Свободная отпускная цена (с НДС) 1 м<sup>2</sup> ткани – 250 рублей. НДС – 20% к отпускной цене ткани без НДС. Норма расхода ткани на пошив швейного изделия – 5 м<sup>2</sup>. Вспомогательные материалы – 100 рублей. Заработная плата производственных рабочих – 120 рублей. Социальные отчисления во внебюджетные фонды – 38,7% от суммы заработной платы производственных рабочих. Накладные расходы (кроме внепроизводственных) – 130% от заработной платы производственных рабочих. Внепроизводственные расходы – 1,2% от производственной себестоимости.

*Решение:*

Стоимость сырья включается в себестоимость выпускаемой продукции по свободным отпускным ценам без налога на добавленную стоимость (НДС). Ставка НДС на ткань – 20%. Отпускная без НДС цена за 1 м<sup>2</sup> ткани 100%, тогда цена с НДС по ставке 20% – 120%.

Отпускная цена без НДС за 1 м<sup>2</sup> ткани составит:  $(250 \text{ руб.} \times 100\%) : 120\% = 208,33$  руб.

По условию норма расхода ткани на пошив швейного изделия – 5 м<sup>2</sup>. Стоимость ткани составит:  $208,33 \text{ руб.} \times 5 \text{ м}^2 = 1041,67$  руб.

Сумма социальных отчислений от совокупной заработной платы производственных рабочих составит:  $120 \text{ руб.} \times 38,7\% : 100\% = 46,44$  руб.

Сумма накладных расходов:  $120 \text{ руб.} \times 130\% : 100\% = 156$  руб.

Итого производственные затраты:  $2 \cdot 1041,67 + 100 + 120 + 46,44 + 156 = 1464,11$  руб.

Внепроизводственные затраты:  $1464,11 \times 1,2\% : 100\% = 17,57$  руб.

Итого себестоимость швейного изделия составит сумму производственных и внепроизводственных расходов:  $1464,11 + 17,57 = 1481,68$  руб.

**Задача 7.** Для производства 300 булок подольского хлеба предприятием закуплено сырья на сумму 1000 рублей с учетом НДС. Издержки производства хлеба предприятием

(без НДС) помимо затрат на сырье – 300 рублей. Прибыль устанавливается предприятием в размере 20% от совокупных издержек. Ставка НДС на хлеб – 10%. Определите свободную отпускную цену промышленности на хлеб.

*Решение:*

Отпускная цена промышленности складывается из суммы себестоимости, прибыли предприятия, акциза (по подакцизным товарам) и налога на добавленную стоимость (НДС).

Рассчитаем стоимость сырья без НДС:  $(1000 \text{ руб.} \times 100\%) : 110\% = 909,09 \text{ руб.}$

Рассчитаем себестоимость единицы изделия:  $(909,09 + 300) : 300 = 4,03 \text{ руб.}$

Рассчитаем прибыль промышленного предприятия на единицу изделия:  $4,03 \text{ руб.} \times 20\% : 100\% = 0,81 \text{ руб.}$

Найдем отпускную цену промышленности без НДС как сумму себестоимости изделия и прибыли предприятия:  $4,03 \text{ руб.} + 0,81 \text{ руб.} = 4,84 \text{ руб.}$

Сумма НДС в цене изделия составит:  $4,84 \text{ руб.} \times 10\% : 100\% = 0,48 \text{ руб.}$

Отпускная цена промышленности за изделие:  $4,84 \text{ руб.} + 0,48 \text{ руб.} = 5,32 \text{ руб.}$

**Задача 8.** По балансу трудовых ресурсов области население в трудоспособном возрасте составляет 3618 тыс. чел., работающих лиц старших возрастов - 180 тыс. чел., работающих подростков - 12 тыс. чел. Ожидаемое выбытие из числа работающих (по разным причинам) - 210 тыс. чел., пополнение за счет демобилизованных и уволенных из ВС и ранее незанятого населения - 156 тыс. человек. Объем продукции в области возрастет по плану на 2,1% при росте производительности труда - на 2,5%. Определить численность трудовых ресурсов на плановый год и избыток (или недостаток) трудовых ресурсов.

*Решение:*

Трудовые ресурсы - это совокупность трудоспособного населения страны. Численность трудовых ресурсов определяется по формуле  $TR = НТВ - Итв - Лп + П + Рд + Рп$ , где НТВ - численность населения в трудоспособном возрасте; Итв - количество инвалидов в трудоспособном возрасте; Лп - число льготных пенсионеров в трудоспособном возрасте; П - работающие подростки в возрасте 14-15 лет; Рд - работающие инвалиды I и II групп в трудоспособном возрасте; Рп - работающее население в возрасте старше трудоспособного.

Определим численность трудовых ресурсов в текущем году:  $TR = 3618 + 180 + 12 = 3810 \text{ тыс. чел.}$

Определим численность трудовых ресурсов в плановом году:  $TR = 3810 - 210 + 156 = 3756 \text{ тыс. чел.}$

С учётом того, что численность трудовых ресурсов равна отношению объёма продукции к производительности труда, изменение трудовых ресурсов составит  $1,021/1,025 = 0,996$  раз или -0,4%, а потребность в трудовых ресурсах  $3810 \times 0,996 = 3795 \text{ тыс. чел.}$

Следовательно, наблюдается недостаток трудовых ресурсов, равный  $3795 - 3756 = 39 \text{ тыс. чел.}$

**4. Методические указания, определяющие порядок подготовки к экзаменам и процедуру проведения экзамена.**

Государственный экзамен является одним из заключительных этапов подготовки бакалавров по направлению. Государственный экзамен проводится согласно календарному учебному графику после отчета выпускника по преддипломной практике и имеет целью:

- оценить теоретические знания, практические навыки и умения;
- проверить уровень освоения основных компетенций согласно требованиям ФГОС ВО;
- проверить подготовленность выпускника к видам профессиональной деятельности.

К государственному экзамену допускается студент, успешно завершивший в полном объеме освоение образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, разработанной высшим учебным заведением в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Сдача государственного экзамена проводится на открытых заседаниях государственной экзаменационной комиссии с участием не менее двух третей ее состава.

Утвержденная программа государственной итоговой аттестации, включая программу государственного экзамена и требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена и защиты выпускных квалификационных работ доводятся до сведения обучающихся не позднее, чем за шесть месяцев до начала государственной итоговой аттестации.

Перед государственным экзаменом заведующим выпускающей кафедрой проводятся консультации обучающихся по основным вопросам, включенным в программу государственного экзамена.

Экзаменационные билеты, разработанные выпускающей кафедрой и находящиеся в опечатанном конверте, доставляются на государственный экзамен председателем комиссии либо, при его отсутствии, его заместителем. Конверт вскрывается непосредственно перед началом экзамена в аудитории для проведения экзамена. После вскрытия конверта экзаменационные билеты раскладываются на подготовленном столе. На государственном экзамене обучающиеся самостоятельно выбирают экзаменационные билеты.

Во время экзамена члены комиссии наблюдают за самостоятельной подготовкой к ответу, дают необходимые разъяснения, если в этом возникает необходимость. На экзамене студенты имеют право пользоваться программой государственной итоговой аттестации. Другими источниками на государственном экзамене пользоваться запрещено.

Экзамен проводится в устной форме. При подготовке к ответу обучающиеся могут делать необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарём экзаменационной комиссии проштампованных листах бумаги. Это может быть развернутый план ответов, статистические данные, точные формулировки определений, схемы, позволяющие иллюстрировать ответ, и т.п. Записи, сделанные при подготовке к ответу, позволят студенту составить план ответа на вопросы, и, следовательно, полно, логично раскрыть их содержание.

На подготовку к государственному экзамену после выбора билета обучающемуся отводится не менее 30 минут. В процессе ответа и после его завершения по всем вопросам экзаменационного билета обучающемуся членами экзаменационной комиссии могут быть

заданы уточняющие и дополнительные вопросы в пределах программы государственного экзамена.

На государственном экзамене студент должен четко и ясно формулировать ответ на вопрос билета, ответ можно аргументировать с помощью практических примеров из практики.

Заключительным этапом экзамена является выставление оценки. Члены комиссии в ходе каждого ответа делают рабочие пометки, на основании которых выставляется итоговая оценка по окончании экзамена. Все итоговые оценки обсуждаются членами комиссии после всех ответов студентов.

Члены экзаменационной комиссии на закрытом заседании оценивают результаты ответа по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», используя критерии оценки, определенные в фондах оценочных средств государственной итоговой аттестации. В случае расхождения мнения членов экзаменационной комиссии решение экзаменационной комиссии принимается простым большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя является решающим.

Результаты государственного экзамена оглашаются в день его проведения.

#### Последовательность проведения экзамена.

Последовательность проведения экзамена можно представить в виде трех этапов:

1. Начало экзамена.
2. Заслушивание ответов.
3. Подведение итогов экзамена.

В день работы ГЭК перед началом экзамена студенты-выпускники приглашаются в аудиторию, где Председатель ГЭК:

знакомит присутствующих и экзаменующихся с приказом о создании ГЭК, зачитывает его и представляет экзаменующимся состав ГЭК персонально;

вскрывает конверт с экзаменационными билетами, проверяет их количество и раскладывает на специально выделенном для этого столе;

дает общие рекомендации экзаменующимся при подготовке ответов и устном изложении вопросов билета, а также при ответах на дополнительные вопросы;

студенты учебной группы покидают аудиторию, а оставшиеся студенты в соответствии со списком очередности сдачи экзамена выбирают билеты, называют их номера и занимают свободные индивидуальные места за столами для подготовки ответов.

2. Заслушивание ответов.

Студенты, подготовившись к ответу, поочередно занимают место перед членами комиссии для сдачи государственного экзамена.

Возможны следующие варианты заслушивания ответов:

I вариант. Студент раскрывает содержание одного вопроса билета, и ему сразу предлагают ответить на уточняющие вопросы, затем по второму вопросу и так далее по всему билету.

II вариант. Студент отвечает на все вопросы билета, а затем дает ответы членам комиссии на уточняющие, поясняющие и дополняющие вопросы.

Дополнительные вопросы, как правило, связаны с основными вопросами билета. Однако, для убеждения в компетентности выпускника ему могут быть заданы вопросы по иным разделам программы государственного экзамена.

В некоторых случаях по инициативе председателя или членов комиссии (или в результате их согласованного решения) ответ студента может быть тактично

приостановлен. При этом дается краткое, но убедительное пояснение причины приостановки ответа: ответ явно не по существу вопроса, ответ слишком детализирован, экзаменуемый допускает ошибку в изложении определений, статистических данных и т.п. Другая причина - когда студент грамотно и полно излагает основное содержание вопроса и продолжает его развивать. Если ответ приостановлен по первой причине, то экзаменуемому предлагают перестроить содержание излагаемой информации. Если по второй причине, то предлагают переходить к следующему вопросу.

Заслушав ответы каждого экзаменуемого, комиссия подводит краткий итог ответа, делает рабочие записи в соответствии с рекомендуемыми критериями.

Ответивший на все вопросы студент сдает лист ответа и билет секретарю ГЭК.

После ответа последнего студента под руководством Председателя ГЭК проводится обсуждение и выставление оценок. По каждому студенту решение о выставленной оценке должно быть единогласным. Члены комиссии имеют право на особое мнение по оценке ответа отдельных студентов. Оно должно быть мотивировано и записано в протокол.

Одновременно формулируется общая оценка уровня теоретических и практических знаний экзаменуемых, выделяются наиболее грамотные и компетентные ответы.

Оценки по каждому студенту заносятся в протоколы и зачетные книжки, комиссия подписывает эти документы.

### 3. Подведение итогов сдачи экзамена.

Все студенты, сдававшие государственный экзамен, приглашаются в аудиторию, где работает ГЭК.

Председатель комиссии подводит итоги сдачи государственного экзамена и сообщает, что в результате обсуждения выставлены итоговые оценки. Он оглашает их студентам, отмечает лучших студентов, высказывает общие замечания и рекомендации.

## **5. Методические указания по выполнению, оформлению и защите выпускной квалификационной работы (ВКР).**

Порядок подготовки, оформления и защиты ВКР по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Менеджмент организации» приведен в соответствующих методических указаниях (Приложение 1).

## **6. Примерный перечень тем выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».**

### профиль «Менеджмент организации»

1. Менеджмент как социально-историческое явление: сущность, этапы, основные тенденции и перспективы развития.
2. Теоретико-методологические основы современного менеджмента: принципы, функции, основные проблемы и пути решения.
3. Национальные особенности и модели менеджмента: сравнительный анализ.
4. Актуальные проблемы становления и развития менеджмента в России.
5. Совершенствование системы управления современной организацией
6. Законы функционирования современной организации: общая характеристика и прикладное значение.
7. Жизненный цикл организации: сущность, специфика, пути и средства пролонгации
8. Формирование корпоративной культуры современной организации

9. Пути повышения эффективности деятельности менеджера.
10. Совершенствование планирования деятельности организации
11. Стратегический анализ деловой среды и выбор стратегии развития организации
12. Анализ и перспективы развития современных организационно-управленческих структур.
13. Оптимизация технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений
14. Формирование эффективной системы управления человеческими ресурсами предприятия
15. Основные направления повышения эффективности управления предприятием
16. Пути повышения конкурентоспособности предприятия на рынке
17. Разработка бизнес-плана на новый вид продукции (услуги) для предприятия
18. Совершенствование системы мотивации персонала
19. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их прикладное значение.
20. Современные системы стимулирования персонала: сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта.
21. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях.
22. Развитие инновационного менеджмента в современных условиях.
23. Развитие социального менеджмента в современных условиях.
24. Развитие информационного менеджмента в современных условиях.
25. Совершенствование системы обучения и воспитания персонала современной организации
26. Повышение эффективности информационного обеспечения управления предприятием
27. Совершенствование методов управления персоналом: анализ отечественного и зарубежного опыта.
28. Оптимизация системы профессиональной подготовки и переподготовки персонала фирмы
29. Управление социальными процессами в организации
30. Совершенствование системы контроля в организации
31. Основные направления повышения эффективности производственной деятельности предприятия
32. Проектирование системы управления качеством продукции или услуг
33. Совершенствование системы аттестации персонала предприятия
34. Повышение эффективности коммуникационных сетей организации
35. Современные тенденции развития менеджмента в России и странах СНГ.
36. Совершенствование механизма мотивации работников малого предприятия
37. Совершенствование системы оценки эффективности управленческой деятельности
38. Управление конфликтными ситуациями в организации: современный аспект.
39. Формирование и реализация инновационной политики предприятия
40. Пути формирования и развития кадрового потенциала
41. Управление процессами развития малого бизнеса.
42. Мировой опыт эффективного управления
43. Методические основы оценки качества и эффективности менеджмента на предприятии.
44. Ресурсы, качество и эффективность управления предприятием.



44. Сравнительная оценка качества и эффективности применения различных методов управления на предприятии.
45. Оценка качества и эффективности управления предприятием.
46. Разработка стратегии развития предприятия.
47. Разработка стратегии развития кризисного предприятия.
48. Совершенствование управления организацией
49. Разработка конкурентной стратегии предприятия.
50. Ресурсная концепция: ключевые аспекты в компании.
51. Влияние внешней среды на разработку и реализацию стратегии развития предприятия
52. Диагностика кризисного предприятия и определение путей выхода из кризиса.
53. Производственная программа предприятия: анализ и формирование.
54. Факторы устойчивости малого предприятия в условиях конкуренции.
55. Анализ и пути повышения эффективности работы предприятия.
56. Реинжиниринг как метод повышения эффективности управления организацией.
57. Пути повышения конкурентоспособности фирмы.
58. Совершенствование организационной структуры предприятия.
59. Система контроллинга в управлении организацией.
60. Система информационного обеспечения управленческой деятельности организации.
61. Оптимизация документооборота в целях повышения эффективности управления предприятием.
62. Система управленческого контроля в организации.
63. Оценка эффективности управленческих решений в организации.
64. Инновационный менеджмент в кадровой работе предприятия.
65. Роль мотивации в повышении эффективности управления организацией.
66. Совершенствование системы мотивации труда персонала.
67. Совершенствование системы управления и стимулирования персонала.
68. Анализ системы поиска, отбора и найма персонала.
69. Управление конфликтами в организации.
70. Конфликтные ситуации на предприятии и пути их разрешения.
71. Сравнительный анализ систем управления персоналом в России и за рубежом.
72. Организационная культура: формирование и развитие на предприятии.
73. Совершенствование маркетинговой деятельности на предприятии.
74. Формирование службы маркетинга на предприятии.
75. Разработка маркетинговой стратегии фирмы
76. Разработка комплекса маркетинга для предприятия.
77. Разработка товарной политики предприятия.
78. Организация маркетинговых исследований на предприятии.
79. Анализ рекламной деятельности компании.
80. Совершенствование сбытовой деятельности предприятия.
81. Организация выставочной деятельности предприятия.
82. Организация нового бизнеса: проблемы и пути решения.
83. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.
84. Оценка эффективности инвестиционных проектов.
85. Разработка системы экологического менеджмента на предприятии.

86. Формирование системы управления качеством на предприятии.
87. Управление качеством как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.
88. Роль лидерства в развитии российского бизнеса.
89. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения эффективности деятельности предприятия.
90. Проблема становления этики бизнеса в современной России.

## **7. Критерии оценки результатов государственной итоговой аттестации:**

### **7.1 Государственный экзамен**

- **оценка «отлично»** - выставляется при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы государственного экзамена. Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи. Практическая задача решена правильно.

- **оценка «хорошо»** - выставляется, если студент владеет знанием материала на уровне регламента учебного процесса, но им допущены незначительные ошибки в формировании терминов и категорий, однако с помощью преподавателя он быстро ориентируется и находит правильные ответы. Объем правильных ответов составляет 70-80%. Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи. Практическая задача решена правильно.

- **оценка «удовлетворительно»** - выставляется, если студент неправильно отвечает на один вопрос или дает на все вопросы необоснованные, неполные ответы и только с помощью преподавателя может исправить допущенные ошибки. Ответы даны правильно на 60% задания. Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Задача решена неправильно.

- **оценка «неудовлетворительно»** - ставится, если студент дает неправильные ответы на теоретические вопросы, не понимает сущность излагаемых вопросов, демонстрирует незнание материалов рекомендованной литературы. Совокупный объем правильных ответов менее 60%. Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи. Задача не решена.

Результаты государственного экзамена объявляются в день его проведения.

## 7.2 Защита выпускной квалификационной работы

Критерии оценки	Отлично «5»	Хорошо «4»	Удовлетворительно «3»	Неудовлетворительно «2»
1. Уровень теоретической и научно-исследовательской проработки проблемы	Поставленные исследовательские задачи проработаны в полном объеме	Поставленные исследовательские задачи проработаны в целом полностью	Поставленные исследовательские задачи проработаны не в полном объеме	Поставленные исследовательские задачи не проработаны или допущены существенные ошибки в процессе их проработки
2. Качество анализа проблемы	Анализ проведен полностью с использованием нескольких подходов	Анализ проведен в целом полностью	Анализ проведен не полностью, имеются сомнения в его результатах	Анализ не проведен либо проведен поверхностно
3. Полнота и системность вносимых предложений по рассматриваемой проблеме	Предложения и рекомендации носят полный, системный и творческий характер, не вызывают сомнений	Предложения и рекомендации носят в целом полный характер, имеются некоторые неточности в формулировках	Предложения и рекомендации носят неполный и несистемный характер, имеются сомнения в их реализации	Предложения и рекомендации сформулированы с существенными недостатками либо отсутствуют
4. Уровень апробации работы и публикаций	Имеются в наличии одна-две публикации по теме ВКР, проведена апробация результатов ВКР на конференциях или круглых столах	Проведена апробация результатов ВКР на конференциях или круглых столах, имеется одна публикация	Публикаций по теме ВКР нет, имеется одно выступление с результатами ВКР на круглом столе или конференции	Публикация и апробация результатов ВКР не проведена
5. Объем экспериментальных исследований	Эмпирическая база исследования достаточная и репрезентативная	Эмпирическая база исследования в целом достаточная	Эмпирическая база исследования в целом достаточная, но полнота и репрезентативность вызывают сомнения	Эмпирическая база исследования недостаточная или отсутствует
6. Самостоятельность разработки	ВКР разработана самостоятельно и имеет заверченный вид, нет замечаний со стороны научного руководителя	ВКР разработана в целом самостоятельно, имеются незначительные замечания руководителя	ВКР разработана с учетом систематических замечаний научного руководителя	В отношении самостоятельности и разработки ВКР есть значительные недостатки и замечания руководителя

7. Навыки публичной дискуссии, защиты собственных научных идей, предложений и рекомендаций	Публичная дискуссия ведется грамотно, предложения и рекомендации защищаются в соответствии с правилами аргументации	Публичная дискуссия ведется в целом грамотно, предложения и рекомендации защищаются с незначительными неточностями	Публичная дискуссия ведется неуверенно, предложения и рекомендации защищаются без должной аргументации	Публичная дискуссия не ведется, предложения и рекомендации не защищаются или имеются существенные нарушения правил аргументации
8. Общий уровень культуры общения с аудиторией	Общение с аудиторией ведется на высоком уровне культуры	Общение с аудиторией ведется на среднем уровне культуры, имеются некоторые замечания к процессу общения	Общение с аудиторией неуверенное, вызывает некоторые трудности	Общение с аудиторией не ведется или демонстрируются некультурные образцы поведения
9. Степень владения современными программными продуктами и компьютерными технологиями	Оформление ВКР выполнено в соответствии с методическими рекомендациями, продемонстрировано владение современными программными продуктами и компьютерными технологиями	Оформление ВКР выполнено с незначительными замечаниями, в целом продемонстрировано владение современными программными продуктами и компьютерными технологиями	Оформление ВКР выполнено с существенными замечаниями, владение современными программными продуктами и компьютерными технологиями продемонстрировано слабо	Оформление ВКР не соответствует методическим рекомендациям, студент не владеет современными программными продуктами и компьютерными технологиями
<b>Итоговое количество баллов:</b>				
<b>Окончательная оценка по аттестации:</b>				

В строке «Итоговое количество баллов» ставится сумма набранных оценок по критериям.

В строке «Окончательная оценка по аттестации» сумма набранных баллов делится на количество критериев, то есть выводится среднее арифметическое в соответствии с правилами округления до целых чисел.

*Например, в результате защиты ВКР студент набрал:*

- по первому критерию – 5;
- по второму критерию – 4;
- по третьему критерию – 4;
- по четвертому критерию – 3;
- по пятому критерию – 3;
- по шестому критерию – 5;
- по седьмому критерию – 4;

- по восьмому критерию – 5;
- по девятому критерию – 4

Таким образом, сумма полученных баллов равна 37. Делим на 9, получается 4,11. По правилам округления итоговая оценка получается 4 – «хорошо».

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

Для проведения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации создаются апелляционные комиссии. Комиссии действуют в течение календарного года.

Состав апелляционных комиссий утверждается приказом ректора не позднее, чем за 1 месяц до начала государственной итоговой аттестации.

Председателем апелляционной комиссии утверждается ректор института.

Председатель апелляционной комиссии организует и контролирует деятельность комиссий, обеспечивает единство требований, предъявляемых к обучающимся при проведении государственной итоговой аттестации.

В состав апелляционной комиссии входят председатель указанной комиссии и не менее 3 членов указанной комиссии. Состав апелляционной комиссии формируется из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу институт и не входящих в состав государственных экзаменационных комиссий.

### **Право обучающегося на апелляцию**

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

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

Для рассмотрения апелляции секретарь государственной экзаменационной комиссии направляет в апелляционную комиссию протокол заседания государственной экзаменационной комиссии, заключение председателя государственной экзаменационной комиссии о соблюдении процедурных вопросов при проведении государственного аттестационного испытания, а также письменные ответы обучающегося (при их наличии) (для рассмотрения апелляции по проведению государственного экзамена) либо выпускную квалификационную работу, отзыв и рецензию (для рассмотрения апелляции по проведению защиты выпускной квалификационной работы).

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

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

Решение апелляционной комиссии не позднее следующего рабочего дня передается в государственную экзаменационную комиссию. Решение апелляционной комиссии является основанием для аннулирования ранее выставленного результата государственного экзамена и выставления нового.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии председателя или одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в институте в соответствии со стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.