

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси  
«Международный университет «МИТСО»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор учреждения образования  
Федерации профсоюзов Беларуси  
«Международный университет «МИТСО»

В.М. Поздняков

03. 2024 г.

Регистрационный № УД- 05-24 /вст.



## **ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

**для лиц, поступающих для получения углубленного высшего образования**

по специальности 7-06-0311-01 Экономика

2024 г.

**Контрольный экземпляр**

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

Масленкова Е.В., заведующий кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук

**РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 7 от 20.02.2024);

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 9 от 25.03.2024)

## I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа для лиц, поступающих для получения углубленного высшего образования по специальности 7-06-0311-01 Экономика составлена с учётом требований к вступительным испытаниям, установленных Министерством образования Республики Беларусь.

**Цель вступительного испытания** – выявление уровня знаний по основным направлениям подготовки экономистов-менеджеров.

**Задачи вступительного испытания:**

проверка уровня теоретической и практической подготовки;

владение экономической терминологией и методами работы с экономической научной литературой;

знание действующего законодательства, основных отраслей экономики, компетентность в вопросах, связанных с управлением производством, оценкой эффективности деятельности предприятий и организаций;

умение применять свои знания для решения конкретных исследовательских и прикладных задач.

Программа определяет перечень вопросов по дисциплинам: «Экономика организации (предприятия)» и «Менеджмент», знание которых необходимо для сдачи вступительного экзамена для поступления в магистратуру на специальность 7-06-0311-01 Экономика.

Содержание программы носит комплексный, системный, междисциплинарный характер и ориентировано на выявление у поступающих общепрофессиональных и специальных знаний и умений.

Программа включает перечень основной и дополнительной литературы, в которой представлены теоретические, учебно-методические и иные труды отечественных и зарубежных авторов, научно-практические комментарии к кодексам и другим нормативным правовым актам.

Экзамен проводится в письменной форме по билетам. Отметка экзаменуемому выставляется по десятибалльной шкале.

## **II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)**

#### **Тема 1. Организация (предприятие) в системе национальной экономики Республики Беларусь**

Секторы национальной экономики Республики Беларусь. Состав и классификация сфер деятельности и хозяйственных комплексов.

Промышленность – ведущая отрасль производственной сферы. Отраслевая структура промышленности.

Особенности развития других отраслей производственной и непромышленной сферы.

#### **Тема 2. Организация (предприятие) как субъект хозяйствования**

Цели коммерческих и некоммерческих предприятий и организаций. Характерные черты, признаки и функции коммерческих и некоммерческих предприятий и организаций. Классификация предприятий по различным признакам: по формам собственности, отраслевой принадлежности, размерам, участию иностранного капитала, организационно-правовым формам и др.

Организационно-правовые формы предприятий в Республике Беларусь. Хозяйственные товарищества и их виды. Хозяйственные общества и их виды. Унитарные предприятия, государственные унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления. Производственные кооперативы.

Коммерческие цели функционирования предприятия. Понятие максимизации выгод и минимизации потерь. Эффективность использования труда (работников предприятия), её показатели. Понятие производственных ресурсов предприятия и определение эффективности их использования. Показатели эффективности использования основного и оборотного капитала предприятия.

#### **Тема 3. Экономическая среда функционирования организации**

Внешняя экономическая среда. Микросреда. Конкурентная среда в системе микросреды. Макроэкономическая среда предприятия. Свойства внешней среды предприятия. Влияние внешней среды на стратегию и тактику предприятия. Внутренняя среда функционирования предприятия. Методы адаптации предприятия к внешней среде. Объективная необходимость адаптации предприятия к внешней среде. Модель и формы адаптации предприятия к внешней среде.

Учет особенностей экономической среды при разработке стратегии и тактики предприятия. Роль государства в системе регулирования предприятия промышленности. Объективная необходимость и содержание государственного регулирования предприятия

#### **Тема 4. Организация (предприятие) – объект государственного регулирования**

Взаимодействие государства – экономики – организации. Объективная необходимость государственного регулирования экономики. Понятие и содержание государственного регулирования. Функции государства в системе государственного регулирования экономики. Государственный сектор экономики, его характеристика. Роль государства в системе государственного регулирования экономики. Формы и методы государственного регулирования экономики: прямые и косвенные, административно распорядительные и экономические методы. Амортизация, государственный заказ, лицензирование, стандартизация, сертификация, товарные знаки, квотирование в системе государственного регулирования. Планирование, программирование и прогнозирование как формы государственного регулирования. Финансово-кредитная система в государственном регулировании экономики: денежно-кредитное регулирование бюджетно-налоговое и ценовое регулирование.

Антимонопольное регулирование.

#### **Тема 5. Концентрация, комбинирование производства и их влияние на эффективность хозяйствования**

Концентрация и комбинирование производства.

Концентрация производства: сущность, формы, показатели концентрации производства. Экономическое значение концентрации производства. Оценка последствий концентрации производства. Оптимальные размеры производства. Экономическая эффективность концентрации: факторы, методика определения. Малые предприятия как субъект хозяйствования. Взаимодействие крупных, средних и малых предприятий в промышленности.

Сущность комбинирования производства, его формы, предпосылки развития, показатели оценки уровня. Экономическая эффективность комбинирования и методика определения. Особенности развития комбинирования в различных отраслях промышленности. Диверсификация производства: понятие, виды, эффективность.

#### **Тема 6. Основные средства и эффективность их использования**

Основные производственные и непроизводственные средства. Сущность и классификация основных производственных средств. Факторы, определяющие структуру основных производственных средств.

Сущность показателей капиталотдачи, капиталоемкости и капиталовооруженности.

Износ: сущность, виды, оценка физического и морального износа основных средств. Проблемы замедления износа. Амортизация основных средств: сущность и назначение. Нормы амортизации и методы расчета годовых амортизационных отчислений. Формы обновления основных производственных средств: капитальный ремонт, модернизация, техническое перевооружение, реконструкция, новое строительство.

## **Тема 7. Оборотные средства предприятия и эффективность их использования**

Определение оборотных средств. Классификация оборотных средств. Оборотные производственные фонды: состав, структура и назначение. Фонды обращения: сущность, состав и структура. Кругооборот оборотных средств: понятие, стадии. Факторы, определяющие структуру оборотных средств. Влияние отраслевых особенностей на структуру оборотных средств.

Планирование потребности предприятия в оборотных средствах, показатели их использования. Нормирование оборотных средств: определение потребности предприятия в производственных запасах, расходах на незаконченную продукцию, расходах будущих периодов и запасах готовой продукции на складе предприятия. Причины и возможности нормирования оборотных средств.

Показатели оценки количества оборотов, длительности одного оборота, загрузки оборотных средств предприятия.

## **Тема 8. Материальные ресурсы и эффективность их использования**

Материальные ресурсы организации (предприятия): понятие, состав, структура. Методы оценки и проблемы обеспечения эффективности использования материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов.

Отходы производства: пути их рационального использования и минимизации. Планирование потребности организации в материальных ресурсах.

Показатели уровня использования материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов и методика их расчета. Нормирование расхода материалов: сущность, назначение, виды. Классификация норм расхода материальных ресурсов.

Направления повышения эффективности использования и экономии материальных ресурсов в организации. Ресурсо- и энергосберегающая деятельность организации: необходимость, оценка и направления совершенствования.

## **Тема 9. Система планирования деятельности организации (предприятия)**

Сущность, цели, задачи планирования. Формы планирования и виды планов.

Планирование деятельности организации (предприятия) в условиях рынка: границы и возможности. Объекты планирования в организации. Принципы и методы планирования. Система планирования организации. Состав и содержание планов организации. Стратегическое и тактическое планирование.

Бизнес-планирование. Оперативно-календарное планирование. Структура и показатели различных планов организации.

Порядок разработки планов организации (предприятия).

## **Тема 10. Качество и конкурентоспособность продукции. Конкурентоспособность организации.**

Факторы, определяющие качество продукции. Управление качеством и контроль качества продукции на предприятии. Понятие системы качества. Пути повышения качества продукции. Понятие технического нормирования и стандартизации продукции. Объекты технического нормирования и стандартизации. Понятие сертификации и оценки соответствия продукции и услуг. Виды сертификации и структурные элементы оценки соответствия. Сертификация систем качества

Конкурентоспособность продукции и предприятия. Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции. Конкурентоспособность предприятия и ее связь с конкурентоспособностью продукции. Конкурентные стратегии предприятия.

## **Тема 11. Труд и эффективность его использования**

Персонал предприятия: сущность, состав, структура, классификация. Промышленно-производственный персонал.

Показатели эффективности использования труда: производительность труда, трудоемкость продукции. Производительность труда: понятие, показатели. Натуральный, стоимостной и трудовой методы измерения производительности труда. Трудоемкость продукции: понятие, показатели. Резервы роста производительности труда: общеэкономические, региональные, отраслевые и на предприятии. Роль научно-технического прогресса в увеличении производительности труда.

## **Тема 12. Производственная программа и производственная мощность организации (предприятия)**

Производственная программа организации (предприятия): понятие, состав. Номенклатура, ассортимент продукции. Измерители производственной программы (натуральные, стоимостные, трудовые). Показатели производственной программы в стоимостном выражении: реализованная продукция, валовая, чистая продукция, объем производства в стоимостном выражении. Госзаказ и его роль в формировании производственной программы. Планирование производственной программы. Определение плана поставок. Концепции сбыта и маркетинга при определении плана поставок. Обоснование номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции с учетом матрицы Бостонской консалтинговой группы. Определение возможного объема продаж. Емкость рынка и ее определение. Производственная мощность организации (предприятия): сущность и методика расчета (входная, выходная, среднегодовая мощности). Баланс производственной мощности организации (предприятия). Методика обоснования плана производства производственными мощностями. Проблемы улучшения использования производственных мощностей организации (предприятия).

### **Тема 13. Формы и системы оплаты труда**

Формы и системы заработной платы. Сдельная форма: сущность и системы. Сдельная расценка: назначение и методика расчета. Прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная системы оплаты труда: особенности, порядок определения заработка и область эффективного применения.

Повременная форма оплаты труда: сущность и системы. Прямая повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда: особенности, порядок определения заработка и область эффективного применения.

Контрактная система оплаты труда: сущность, особенности и область эффективного применения.

Соотношение прироста оплаты и производительности труда. Проблемы достижения эффективности использования средств на оплату труда. Проблемы повышения стимулирующей роли заработной платы в трансформационный период.

### **Тема 14. Издержки и себестоимость продукции**

Издержки предприятия: сущность и источники покрытия. Виды и классификация издержек. Особенности постоянных и переменных издержек. Структура издержек и факторы, ее определяющие. Влияние отраслевых особенностей на структуру издержек производства и реализации продукции.

Затраты производственных ресурсов при производстве и реализации продукции. Элементы затрат: характеристика и экономическая оценка.

Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Методы калькулирования себестоимости. Смета затрат на производство и реализацию продукции: назначение, формирование. Планирование себестоимости: методы, порядок расчета. Государственное регулирование себестоимости продукции. Классификация налогов, участвующих в формировании себестоимости продукции. Взаимосвязь себестоимости и цены продукции.

### **Тема 15. Инвестиции и инвестиционная деятельность организации (предприятия)**

Инвестиции: сущность, состав, структура. Объекты и субъекты инвестиций. Классификация инвестиций. Цель и источники инвестирования в условиях рынка. Государственное регулирование инвестиционной деятельности организации. Инвестиционная политика организации (предприятия). Содержание инвестиционной деятельности организации. Влияние инвестиционной деятельности на экономику организации. Капитальные вложения: особенности, состав и структура (воспроизводственная, технологическая, отраслевая).

Показатели повышения эффективности использования капитальных вложений. Инвестиционный цикл и его стадии. Проблемы повышения эффективности использования капитальных вложений на различных стадиях инвестиционного цикла.

## **Тема 16. Инновации и инновационная деятельность организации (предприятия)**

Инновации: понятие, виды. Инновационная деятельность. Характеристика инновационного процесса, содержание его этапов.

Инновационные проекты: обоснование, методы и критерии отбора наиболее эффективных. Высокотехнологичные проекты: понятие, методы обоснования и отбора для инвестирования. Интеллектуальная и промышленная собственность: понятие, эффективность использования.

Формирование инновационной стратегии организации (предприятия).

Влияние инновационной стратегии организации на конкурентоспособность выпускаемой продукции и конкурентоспособность организации. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) как метод повышения конкурентоспособности продукции на основе инновационной деятельности. Проблемы обеспечения эффективности инноваций.

Венчурная деятельность и ее особенности. Венчурные организации. Венчурные фонды.

Понятие и элементы инновационной инфраструктуры. Научно-технологические парки, инновационные центры и инновационные бизнес-инкубаторы и проблемы достижения эффективного их функционирования. Государственное регулирование инновационной деятельности. Планирование инновационной деятельности в организации. Наукоемкая продукция и особенности ее продвижения на рынок.

## **Тема 17. Научно-технологический потенциал организации (предприятия) и его развитие**

Научно-технологический потенциал организации (предприятия) и его составляющие.

Деятельность научно-технических (технологических) организаций. Показатели научно-технологического потенциала и экономическая оценка его эффективности.

Планирование научно-технического развития.

Проблемы развития научно-технологического потенциала организации (предприятия).

Экономическая оценка повышения научно-технологического потенциала (организации) предприятия.

## **Тема 18. Риски в производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и их снижение**

Хозяйственный риск: сущность, место и роль в хозяйственной деятельности.

Риск как следствие неопределенности, зависимость между уровнем неопределенности и степенью риска.

Классификация хозяйственных рисков.

Анализ политических, технических, производственных, коммерческих, финансовых, отраслевых и инновационных рисков.

### **Тема 19. Доход, прибыль, рентабельность**

Доход: сущность и виды. Методы определения дохода организации (предприятия). Факторы, влияющие на величину дохода организации (предприятия).

Прибыль организации: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Налогообложение доходов и прибыли как элемент экономической ответственности организации. Классификация налогов, участвующих в формировании стоимости продукции. Особенности использования чистой прибыли в организациях различных хозяйственно-правовых форм. Механизм льготирования прибыли. Оценка резервов повышения прибыли. Пути увеличения прибыли организации за счет различных источников.

Планирование финансовых результатов деятельности организации (предприятия).

Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета.

Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности организации. Финансовые результаты деятельности организации. Обоснование направлений повышения прибыльности деятельности организации.

### **Тема 20. Оценка стоимости организации (предприятия)**

Стоимость организации (предприятия): экономическая сущность, виды, составные элементы. Особенности оценки недвижимости организации (предприятия).

Характеристика экономических ситуаций, при которых необходима оценка стоимости организации.

Оценка бизнеса: экономическая сущность, отличительные признаки. Дивидендная политика и ее влияние на развитие организации (предприятия).

Методы оценки стоимости организации: характеристика, достоинства, недостатки и особенности применения. Доходный подход к оценке стоимости организации: экономическая сущность, основные методы и этапы. Оценка стоимости организации сравнительным подходом: экономический смысл и методика расчета. Затратный метод определения стоимости организации: экономический смысл и методика расчета, особенности применения в трансформационный период.

### **Тема 21. Экономическая эффективность деятельности предприятия.**

Сущность производства, воспроизводство и экономический рост. Ресурсы и факторы производства. Показатели результатов и затрат производства. Сущность понятия «эффективности производства». Объективная необходимость повышения эффективности производства. Критерии и показатели эффективности национальной экономики на макроуровне. Эффективность производства – основа эффективности предприятия.

Методика расчета дифференцированных и обобщающих показателей эффективности производства при ресурсном и затратном подходах. Рыночные показатели эффективности коммерческой деятельности предприятия и методика их расчета.

### **Тема 22. Реструктуризация организации (предприятия)**

Сущность, цели и задачи реструктуризации организации (предприятия).

Виды реструктуризации: активная, пассивная, предметная, упреждающая, макрореструктуризация, добровольная, принудительная, техническая, долгосрочная и краткосрочная реструктуризация. Основные эффективные направления реструктуризации.

### **Тема 23. Разгосударствление и приватизация предприятий**

Понятие и сущность разгосударствления и приватизации. Принципы приватизации в Республике Беларусь. Нормативные документы, определяющие порядок разгосударствления и приватизации в Республике Беларусь.

Цели, организация и порядок проведения приватизации: объекты и субъекты приватизации. Способы приватизации: продажа по конкурсу и на аукционе; акционирование; особенности акционирования арендного предприятия; выкуп арендного предприятия трудовым коллективом (единовременно, в рассрочку).

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Организация и управление**

Организация.

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Внешняя и внутренняя среда организации.

Менеджмент и внешняя среда организации: внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия. Менеджмент и внутренняя среда организации.

Менеджмент и менеджеры.

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента. Организационная система и система управления. Характеристика организационной системы по типам

организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая). Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.

### **Тема 2. Эволюция теории управления**

Развитие производительных сил и управления.

Научная и административная школы.

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук.

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в управление. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.

Прагматическая школа.

Основные задачи прагматической школы. Системный, процессный, ситуационный и количественный подходы.

Направление социальной ответственности.

Роль и развитие социальной ответственности. КСО.

Многофакторные теории управления

Теория Оучи «Z», Теория «7S» и др.

### **Тема 3. Функции управления**

Функции организации и общие функции управления.

Функции организации. Специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

Общая функция – планирование.

Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования. Основные этапы планирования. Система планов.

Общая функция – организация.

Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

Общая функция – мотивация.

Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

Общая функция – контроль.

Понятие функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

#### **Тема 4. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

Коммуникации.

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Влияние и власть.

Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Стиль руководства.

Принятие решений.

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методики, используемые в процессе принятия решений.

#### **Тема 5. Проектирование организационной структуры**

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.

Ситуационные факторы: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.

Основные типы организационных структур.

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Проектная и матричная структуры.

Новые подходы в проектировании организаций.

Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

#### **Тема 6. Управление процессами, связанными с личностью**

Управление процессом адаптации человека и организации

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы.

Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

Управление конфликтами.

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Управление изменениями.

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.

Переговоры.

Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

## **Тема 7. Деловая и организационная культура**

Критериальная основа поведения людей.

Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

Этика бизнеса.

Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса. Деловая этика как основа деловой культуры. Инструменты реализации этики бизнеса.

Деловой этикет.

Социальная ответственность бизнеса.

Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация Ко. Глобальный договор. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

Содержание и формирование организационной культуры.

Понятие и значение организационной культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

## **Тема 8. Основы стратегического управления**

Сущность и система стратегического управления.

Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ.

Стратегии конкуренции.

Стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения и др. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

## **Тема 9. Роль, объекты и принципы операционного управления**

Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.

Производство и обслуживание.

Производственные и сервисные организации. Продукты и услуги. Производственная деятельность и производственная система. Техника и технология. Типы производств. Производственная мощность.

Объекты операционного управления.

Операция, процесс, бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса. Функциональный и системный подходы.

Операционная система и ее подсистемы.

Перерабатывающая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляющая подсистема. Подсистемы управляющей системы. Главная операционная функция.

Интеграция деятельности.

Уровни интеграции: операционный, функциональный, межфункциональный, межорганизационный. Политики интеграции операционных функций и специализации. Аутсорсинг. Принципы операционного управления.

## **Тема 10. Методы и методики управления операционными ресурсами**

Операционный маркетинг.

Задачи операционного маркетинга. Жизненный цикл продукта и организации. Эволюция рынков. Товары широкого потребления и производственного назначения. Особенности и выгоды продукта. Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ). Диаграмма рынок/продукт. Анализ 4Р. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения.

Прогнозирование и подходы к прогнозированию (исследовательский и целевой). Виды спроса: регулярный и нерегулярный, зависимый

и независимый. Методы прогнозирования спроса: по временным рядам (количественный), по индикаторам, качественный, комбинированный.

Оценка конкурентоспособности продукта.

Управление финансами.

Источники формирования финансовых ресурсов предприятия. Амортизация и ее виды. Баланс активов и пассивов. Анализ прибылей и убытков. Финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Прогноз денежных потоков и бюджетирование.

Управление персоналом.

Задачи и тенденции управления персоналом. Подбор и расстановка кадров. Мотивация и организация труда. Формы воздействия на исполнителей заданий. Рабочие команды. Развитие персонала. Управление знаниями.

Управление интегрированным материальным потоком.

Логистика. Понятие интегрированного материального потока. Границы логистической системы. Логистические этапы производственного цикла. Транспортная и складская логистика. Правила логистики. Принцип полной стоимости. Подходы к управлению закупками и очередями.

Учет и анализ в операционном управлении.

Операционно-стоимостной учет и анализ ABC. Анализ безубыточности на основе постоянных и переменных затрат. Определение оптимального объема производства с помощью диаграммы затраты/доходы. Анализ областей результативности П. Друкера.

## **Тема 11. Основы организации производства**

Принципы организации производства. Особенности типов производств. Виды производственных планировок. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса.

Системы управления операционными запасами.

Система пополнения запасов, система расшивки узких мест, толкающая система; тянущая система, метод «точно в срок» и система «Канбан».

Производственная мощность.

Формирование и оценка производственной мощности. Размещение производственных мощностей. Стратегии управления производственной мощностью.

Особенности организации производства услуг.

Специфические особенности услуг: участие клиента в оказании услуги; объединение стадий производства и удовлетворения потребности клиента; несохраняемость услуг; неосвязаемость процесса услуги для клиента; сложность оценки качества и эффективности оказания услуги. Модели организации производства услуг: первоклассного, дешевого и неэффективного обслуживания.

## **Тема 12. Операционные стратегии**

Роль операционной стратегии.

Понятие операционной стратегии. Место операционной стратегии в корпоративной стратегии организации.

Основные группы операционных стратегий.

Затраты, гибкость, качество, скорость.

Формирование и реализация операционной стратегии.

Корпоративные и рыночные факторы операционной стратегии. Особенности производственной и сервисной стратегий. Факторы, влияющие на выбор операционной стратегии: производственная мощность, технологии, финансовые возможности, человеческие ресурсы.

## **Тема 13. Проектирование бизнес-процессов**

Инжиниринг.

Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга.

Построение технологической модели процесса.

Проектирование работы. Взаимозависимость работ. Учет рисков. Элементы процесса. Формирование технологической модели.

Методологии моделирования бизнес-процессов.

SADT, DFD, ERD, IDEF, ARIS, Oracle, др.

## **Тема 14. Управление процессами и операциями**

Планирование процессов и операций.

Календарное планирование. Процедура формирования календарного плана: назначение ответственных исполнителей; планирование ресурсного обеспечения процессов; документирование плана процесса; составление графиков работы персонала. Формирование плана производства, материального и финансового обеспечения.

Организация выполнения планов.

Задачи организации управления процессом. Организационное взаимодействие и его виды. Позиционирование процесса по отношению к ключевым элементам организационной структуры. Основные формы организации управления процессом. Организация структуры управления процессом. Организация выполнения плановых заданий.

Контроль выполнения процессов и операций.

Уровни контроля. Календарный контроль. Контроль использования ресурсов. Контроль бюджета. Контроль качества процесса. Принципы и эффективность контроля. Операционное управление на основе системы сбалансированных показателей BSC. Управление в условиях ограничений (теория ограничений Э. Голдрата).

## **Тема 15. Совершенствование бизнес-процессов**

Подходы к процессу совершенствования (процедурный и преобразующий). Качество и конкурентоспособность. Постулаты Э. Деминга.

Поддерживающий цикл SDCA. Цикл совершенствования PDCA Шухарта – Деминга.

Методы совершенствования.

Метод быстрого анализа (FAST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг. Концепции тотального контроля качества (ТОС) и всеобщего управления качеством (TQM). Процедурная модель улучшений стандарта ИСО 9001.

Системы совершенствования.

Система совершенствования «Кайдзен», Концепция «бережливое производство». Система совершенствования «6 сигм». Реинжиниринг бизнес-процессов.

### **Тема 16. Эффективность управления**

Базовые модели оценки эффективности управления организацией.

Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления. Модель, ориентированная на внутренние факторы производства. Модель, ориентированная на человека. Модель открытой системы. Модель заинтересованных групп.

Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.

Финансово-экономические показатели эффективности: прибыльности; эффективности хозяйственной деятельности; деловой активности; финансовой устойчивости; рыночной эффективности.

Влияние экономической политики на оценки эффективности.

Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты в оценках эффективности деятельности организации.

### III. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

#### ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

##### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Головачёв, А. С. Экономика предприятия : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : РИВШ, 2018. – 395 с.
2. Володько, О. В. Экономика организации : учеб. пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй; под ред. О. В. Володько. – Минск : Выш. шк., 2017. – 399 с.
3. Петров-Рудаковский, А. П. Экономика промышленной организации : учеб. пособие в 2 ч. / А. П. Петров-Рудаковский, Л. М. Соколова. – Минск : РИВШ, 2018. – Ч. 1. Производственные ресурсы. – 198 с.
4. Петров-Рудаковский, А. П. Экономика промышленной организации : учеб. пособие в 2 ч. / А. П. Петров-Рудаковский, Л. М. Соколова. – Минск : РИВШ, 2018. – Ч. 2. Функционирование и эффективность. – 376 с.

##### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

5. Бабук, И. М. Экономика промышленного предприятия : учеб. пособие / И. М. Бабук, Т. А. Сахнович. – Минск : Новое знание; М. : Инфра-М, 2013. – 439 с.
6. Нехорошева, Л. Н. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск : БГЭУ, 2014. – 573 с.
7. Алексеенко, Н. А. Экономика промышленного предприятия / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова. – М. : Изд-во Гревцова, 2021. – 264 с.
8. Грибов, В. Д. Экономика предприятия : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – М. : КУРС: ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
9. Зимин, А. Ф. Экономика предприятия : учеб. пособие / А. Ф. Зимин, В. М. Тимирьянова. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
10. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия : учебник / И. Н. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 395 с.
11. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М. : Юрайт, 2019. – 127 с.
12. Говорин, А. А. Справочник экономиста предприятия / А. А. Говорин [и др.]. – М. : Инфра-М, 2018. – 422 с.
13. Миляева, Л. Г. Экономика организации (предприятия). Практикоориентированный подход. Учебное пособие / Л. Г. Миляева. – М. : КноРус, 2021. – 224 с.
14. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) / В. К. Скляренко [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 256 с.
15. Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. – М. : Питер, 2019. – 352 с.
16. Чалдаева, Л. А. Экономика организации : учебник и практикум / Л. А. Чалдаева. – М. : Юрайт, 2020. – 314 с.

17. Арзамов, А. С. Экономика фирмы: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. С. Арзамов [и др.]. – М. : Проспект, 2017. – 526 с.

### НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Гражданский Кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 07 дек. 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 ноя. 1998 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 05.01.2024 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

2. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 29.06.2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

### МЕНЕДЖМЕНТ

#### ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, И. В. Менеджмент : учеб. пособие / И. В. Балдин, Г. Я. Ясников. – Минск : БГЭУ, 2017. – 305 с.

2. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды / А. А. Брасс. – Минск : Мисанта, 2018. – 514 с.

3. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А И. Наумов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 511 с.

4. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная шк., 2016. – 635 с.

5. Гайнутдинов, Э. М. Менеджмент : учеб. пособие / Э. М. Гайнутдинов. – Минск : Выш. шк., 2019. – 239 с.

6. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 507 с.

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

7. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2017. – 320 с.

8. Воропаев, С. Н. Менеджмент : учеб. пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин. – М. : КолосС, 2017. – 246 с.

9. Глухов, В. В. Менеджмент : учеб. для экономич. специальностей / В. В. Глухов. – СПб. : Питер Пресс, 2017. – 600 с.

10. Дафт, Ричард. Менеджмент / Ричард Дафт. – СПб. : Питер Пресс, 2017. – 863 с.

11. Друкер, П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

12. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – М. : НИМБ, 2018. – 320 с.
13. Зиновьев, В. Н. Менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М. : Дашков и К°, 2016. – 477 с.
14. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – 452 с.
15. Коротков, Э. М. Менеджмент : учеб. для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2016. – 640 с.
16. Костин, В. А. Менеджмент : учеб. пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – М. : Гардарики, 2017. – 334 с.
17. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай. – М. : Юрайт, 2016. – 390 с.
18. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2018. – 499 с.
19. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.
20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.
21. Тебекин, А. В. Менеджмент организации : учеб. для высших учебных заведений по экономич. специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2017. – 407 с.
22. Артемчик, В. В. Основы идеологии белорусского государства : метод. рекомендации к практическим занятиям для студентов всех специальностей дневной и заочной формы обучения / В. В. Артемчик; Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования «Белорусско-Российский университет», – Могилев : Белорус.-рос. ун-т, 2019. – 44 с.
23. Белорусский путь развития (вопросы и ответы) : справочник / М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 184 с.
24. Мельник, А. В. Основы идеологии белорусского государства : учебник / В. А. Мельник. – Минск : Выш. шк., 2017. – 65 с.

**ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ**  
**для вступительного экзамена**  
**по специальности 7-06-0311-01 Экономика**

1. Понятие предприятия, цели и задачи создания и функционирования.
2. Организационно-правовые формы предприятий.
3. Внутренняя и внешняя экономическая среда функционирования предприятия.
4. Экономическая эффективность производства: сущность, критерии, показатели.
5. Обобщающие и дифференцированные показатели общей эффективности производства.
6. Персонал предприятия: сущность, состав, структура и классификация.
7. Производительность труда: сущность, факторы роста, методы измерения. Планирование роста производительности труда.
8. Основные производственные средства: сущность, состав, структура и классификация.
9. Оценка основных производственных средств: натуральная, стоимостная.
10. Износ и амортизация основных средств.
11. Сущность лизинга: его виды, значение. Объемы лизинговых операций.
12. Сущность, состав и структура оборотных средств.
13. Определение потребности в оборотных средствах.
14. Материальные ресурсы предприятия: понятие, состав, структура.
15. Производственная программа предприятия: понятие и измерители объема производства.
16. Структура и показатели производственной программы.
17. Производственная мощность предприятия и методика ее расчета.
18. Понятие качества продукции. Система показателей качества продукции.
19. Сертификация продукции. Органы сертификации и порядок проведения.
20. Сущность конкурентоспособности продукции и предприятия, их взаимосвязь.
21. Государственное и договорное регулирование оплаты труда.
22. Формы и системы заработной платы.
23. Экономическое содержание издержек производства. Классификация издержек производства и издержек обращения.
24. Себестоимость продукции: сущность, классификация. Методы калькулирования себестоимости.
25. Инновации: понятие, виды. Инновационная деятельность.
26. Сущность инвестиций и инвестиционной деятельности. Классификация инвестиций.
27. Концентрация и комбинирование производства: сущность, формы.

28. Сущность и виды прибыли. Формирование и распределение прибыли на предприятии.
29. Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета.
30. Потребности и экономические ресурсы, проблема выбора в экономике.
31. Отношения собственности. Проблемы разгосударствления и приватизации в Республике Беларусь.
32. Налоговая система, ее структура. Принципы налогообложения, виды налогов и их функции.
33. Актуальные проблемы развития промышленности Республики Беларусь.
34. Инвестиционная политика в Республике Беларусь.
35. Социальная политика государства: цели, инструменты, основные направления. Особенности социальной политики в белорусской модели экономического развития.
36. Отраслевая структура промышленности: сущность, методы оценки и направления совершенствования.
37. Направления реструктуризации национальной экономики Республики Беларусь.
38. Механизм функционирования малых предприятий: эффективность, проблемы и перспективы развития.
39. Реструктуризация предприятия: сущность, необходимость и механизм реализации.
40. Бизнес-план: сущность, цель, содержание, технология разработки.
41. Хозяйственный риск: понятие, виды и методы оценки.
42. Инвестиционная деятельность предприятия: сущность, источники финансирования, эффективность.
43. Инвестиции и капитальные вложения: сущность, состав, структура, оценка эффективности.
44. Методы менеджмента.
45. Планирование как функция управления. Цели, задачи и содержание функции. Основные этапы и модель процесса планирования.
46. Функция организации: определение и содержание функции. Принципы департаментации и делегирования полномочий.
47. Функция мотивации: сущность и современные теории мотивации.
48. Функция контроля: содержание и основные задачи контроля, этапы и модель процесса контроля.
49. Организационные структуры. Основные типы организационных структур.
50. Понятие и значение деловой и организационной (корпоративной) культуры.
52. Сущность и система стратегического управления. Разработка и управление реализацией стратегии развития предприятия.
53. Принципы и задачи маркетинга как функции управления.
54. Содержание управления производственной деятельностью предприятия.

55. Цели, задачи и функции финансового менеджмента. Финансовый механизм и основные инструменты управления финансовой деятельностью предприятия. Финансовая политика предприятия.

56. Основы управления персоналом.

57. Понятие и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга.

58. Принципы организации производства. Особенности организации производства услуг.

59. Планирование процессов и операций. Календарное планирование.

60. Базовые модели оценки эффективности управления организацией.