

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
и образовательным инновациям

О.Н. Здрок
« 9 » декабря 2020 г.
Регистрационный № Д 9426/уч.

**ПРОГРАММА КОМПЛЕКСНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

для специальности:

1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям)

направление специальности

1-26 02 02-08 Менеджмент (инновационный)

2020 г.

Учебная программа составлена на основе: ОСВО 1-26 02 02 – 2013 и учебных планов №Е26 –272/уч., №Е26-274з/уч., №Е26-273з/уч. утвержденных 11.05.2017.

СОСТАВИТЕЛИ:

В.Ф. Байнев, заведующий кафедрой инноватики и предпринимательской деятельности, д.э.н., профессор;

О.Ю. Жуковская, доцент кафедры инноватики и предпринимательской деятельности, к.э.н., доцент;

М.В. Минько, старший преподаватель кафедры инноватики и предпринимательской деятельности.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ

Кафедрой инноватики и предпринимательской деятельности Белорусского государственного университета
(протокол № 5 от 26.11.2020 г.)

Научно-методическим советом Белорусского государственного университета
(протокол № 2 от 07.12.2020 г.)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Государственный экзамен является одной из обязательных составляющих итоговой аттестации студентов. Программа комплексного государственного экзамена по специальности 1-26 02 02 Менеджмент, направлению специальности 1-26 02 02-08 Менеджмент (инновационный) разработана в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта I ступени высшего образования и Правилами проведения аттестации студентов, курсантов, слушателей при освоении содержания образовательных программ высшего образования.

Программа комплексного государственного экзамена определяет и регламентирует структуру и содержание комплексного государственного экзамена по специальности 1-26 02 02 Менеджмент, направлению специальности 1-26 02 02-08 Менеджмент (инновационный).

В программу комплексного государственного экзамена включаются следующие учебные дисциплины специального цикла государственного компонента и компонента учреждения высшего образования: Теоретические основы менеджмента; Инновационный менеджмент; Экономика организации (предприятия); Управленческий анализ.

Дисциплина «Теоретические основы менеджмента» является дисциплиной государственного компонента. Данный курс представляет собой систематическое изложение теоретических основ и практики менеджмента. В курсе даны представления об эволюции, истории управленческой мысли и новейших концепциях управления, о целях, ресурсах и результатах деятельности организации, функциях и методах управления, направленных на повышение конкурентоспособности белорусских предприятий и в соответствии с государственными программами повышения конкурентоспособности и инновационного развития экономики белорусских организаций.

Дисциплина «Инновационный менеджмент» является дисциплиной государственного компонента. Данная дисциплина дает научное представление о природе инноваций, их роли в формировании современной экономики; определяет задачи и функции государственного регулирования инновационной деятельности; раскрывает структуру инновационного потенциала организации, сущность этапов инновационного процесса и управления им; формирует навыки организации инновационного процесса, и всего комплекса работ по превращению идеи в новый

продукт, готовый для продвижения на рынке и для продажи; навыки оценки эффективности инноваций.

Дисциплина «Экономика организации (предприятия)» является дисциплиной государственного компонента. Данная дисциплина направлена на изучение студентами вопросов экономики и организации производства в условиях рыночных отношений и перехода к ним, усвоение принципов эффективного функционирования предприятий, а также методов оценки эффективности функционирования современного промышленного предприятия; формирование у будущих менеджеров-экономистов нового типа экономического мышления.

Дисциплина «Управленческий анализ» является дисциплиной компонента учреждения высшего образования. Учебная дисциплина «Управленческий анализ» входит в состав прикладных экономических дисциплин и нацелена на глубокое и всестороннее изучение экономической и неэкономической информации о функционировании анализируемого хозяйствующего субъекта с целью принятия обоснованных управленческих решений по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрихозяйственных резервов, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия. Дисциплина «Управленческий анализ» является дисциплиной, формирующей у студентов знания и умения проведения аналитической работы. По содержанию и исполнению эта дисциплина носит прикладной характер.

Комплексный государственный экзамен проводится на заседании государственной экзаменационной комиссии.

Цель проведения комплексного государственного экзамена по специальности – выявление компетенций специалиста, т. е. теоретических знаний и практических умений, необходимых для решения теоретических и практических задач специалиста с высшим образованием.

Программа комплексного государственного экзамена носит системный, междисциплинарный характер и ориентирована на выявление у выпускника общепрофессиональных и специальных знаний и умений.

Выпускник должен:

знать:

– ключевые понятия и основные положения управленческого анализа и анализа хозяйственной деятельности;

- методологию и методические основы управленческого анализа и анализа хозяйственной деятельности;
- механизм проведения управленческого анализа и анализа хозяйственной деятельности;

уметь:

- применять законодательство Республики Беларусь в сфере управления, экономического обоснования и анализа деятельности организации;
- применять приемы и способы, используемые при анализе производственных и хозяйственных ситуаций;
- выделять внутренние и внешние факторы формирования результатов хозяйственной деятельности организации;
- определять направления обеспечения эффективности управленческой и хозяйственной деятельности организации;
- применять современные информационные технологии для управления процессами организации;
- анализировать состояние экономики во всех сферах хозяйственной деятельности организации;
- анализировать результаты хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов с выявлением факторов, причин, условий, формирующих полученные (прогнозируемые) показатели, стратегические решения, неиспользованные резервы их роста;
- использовать методику и порядок сбора, обработки и проверки достоверности данных источников информации управленческой и хозяйственной деятельности субъектов;

владеть:

- навыками важнейших экономических расчетов по всем сторонам деятельности хозяйствующих субъектов;
- научными инструментами, приемами, способами управления и анализа происходящих явлений и процессов в деятельности хозяйствующих субъектов и их конкурентной среде;
- методологией и механизмом анализа хозяйственной деятельности для решения конкретных текущих и стратегических задач субъектов;
- приемами выявления тенденций, резервов экономического развития субъектов, видения перспектив, выработки эффективных управленческих решений;

- навыками расчетов экономических показателей деятельности организаций, выявления резервов роста производства и принятия на их основе управленческих решений;

- приемами выявления и устранения недостатков в хозяйственной работе предприятий, вскрытии и использования внутренних резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий и учреждений;

- методиками организации и проведения управленческого и экономического анализа хозяйственной деятельности субъектов в соответствии с их функциями и характером выполняемых работ, оказываемых услуг;

- навыками разработки и использованию инструктивных указаний по организации и практическому осуществлению управленческого и экономического анализа работы предприятий.

Освоение образовательной программы по специальности 1-26 02 02 Менеджмент, направлению специальности 1-26 02 02-08 Менеджмент (инновационный) должно обеспечить формирование следующих академических, социально-личностных и профессиональных компетенций

академические компетенции:

АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации;

АК-9. Иметь лингвистические навыки.

АК-10. Уметь самостоятельно повышать свою квалификацию в течении трудового пути.

социально-личностные компетенции:

СЛК -1. Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина.

СЛК -2. Иметь навыки социального взаимодействия.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.

СЛК -5. Уметь критиковать и быть самокритичным.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

профессиональные компетенции:

ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению.

ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы организационной.

ПК-3. Уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для работы подразделения организации.

ПК-4. Проводить организационно-управленческое обследование предприятия (его подразделения) и выбирать наиболее эффективные формы его адаптации к условиям внешней среды;

ПК-5. Проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала;

ПК-6. Проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания группы (трудового коллектива);

ПК-7. Владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, организации работ по их выполнению и контролю;

ПК-8. Использовать современные информационные технологии и прикладные программы обработки данных для обоснования управленческих решений;

ПК-9. Использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации;

ПК-10. Осуществлять контроль технологических процессов, контроль качества продукции, работ, услуг;

ПК-11. Разрабатывать производственную программу организации, обеспечив ее согласование с потребностями рынка, увязку с ресурсами организации, координацию деятельности подразделений организации при ее выполнении;

ПК-12. Осуществлять организацию производства новых видов продукции;

ПК-13. Обеспечивать ритмичную работу организации, управление запасами, выбор оптимальной схемы работы с поставщиками и потребителями;

ПК-14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере;

К-15. Владеть знаниями по нормативно-правовому обеспечению управленческой деятельности;

ПК-16. Уметь анализировать деятельность организации на международных рынках и разрабатывать стратегии их завоевания.

ПК-17. Анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;

ПК-18. Осуществлять экономические расчеты издержек на производство и реализацию продукции, показателей эффективности использования основных и оборотных средств организации, трудовых ресурсов;

ПК-19. Анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, маркетинговой политикой организации;

ПК-20. Проводить оценку финансового состояния и финансовых результатов организации;

ПК-21. Разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда и заработной платы, производства, повышения качества продукции и услуг, включая их технологическую и организационную составляющую;

ПК-22. Проектировать производственную систему, проводить организационно-технические расчеты в основном и вспомогательном производстве, планировать процессы производства, материально-технического обеспечения, логистики, оперативного управления развитием производства;

ПК-23. Анализировать факторы окружающей среды, оказывающие влияние на жизнедеятельность человека и экономических объектов.

ПК-24. Исследовать создание и развитие системы управления на микроуровне;

ПК-25. Применять методы системного и ситуационного анализа для проектирования систем управления на предприятиях с целью эффективного их функционирования;

ПК-26. Обеспечивать управление научно-исследовательскими работами на предприятиях и в организациях;

ПК-27. Разрабатывать и применять экономико-математические модели для решения задач управления.

ПК-28. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития организации, инновационным технологиям, перспективным проектам и решениям;

ПК-29. Применять методы менеджмента в организации инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла;

ПК-30. Формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента;

ПК-31. Определять цели инноваций и способы их достижения;

ПК-32. Разрабатывать бизнес-планы создания и внедрения новых технологий;

ПК-33. Оценивать экономическую эффективность инноваций и инновационных проектов;

ПК-34. Осуществлять организацию инновационных процессов.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Экзамен (ответы студентов и беседа с экзаменуемыми) проводится на русском или белорусском языке.

В ходе подготовки экзаменующиеся имеют право использовать учебные программы соответствующих дисциплин.

На подготовку к ответу обучающемуся отводится не менее 30 минут (но не более 1 астрономического часа). Время, которое отводится на ответ одного экзаменующегося, – до 30 минут.

Структура экзаменационного билета

Вопросы экзаменационного билета по учебным дисциплинам: «Теоретические основы менеджмента», «Инновационный менеджмент», «Экономика организации (предприятия)», «Управленческий анализ» отражают содержание образовательной программы по специальности 1-26 02 02 Менеджмент, направлению специальности 1-26 02 02-08 Менеджмент (инновационный).

Экзаменационный билет состоит из двух частей: теоретической (предусматривает 3 теоретических вопроса) и практической (ситуационные задачи, кейсы, практические задачи), позволяющие оценить полученные в процессе обучения знания и практические навыки.

Характеристика теоретической части:

Формулировка вопроса в экзаменационном билете является краткой (в виде постановки вопроса). В теоретической части приводятся 3 вопроса: первый вопрос – по дисциплине «Теоретические основы менеджмента» из раздела 1 учебной программы; второй и третий вопросы – по двум из трех учебных дисциплин разделов 2-4 учебной программы (по учебной дисциплине, не задействованной в теоретической части, приводится задание в практической части).

Содержание практической части экзаменационного билета соответствует одной из трех учебных дисциплин разделов 2-4 учебной программы, входящих в программу комплексного государственного экзамена.

Для уточнения экзаменационной отметки обучающемуся, могут быть заданы дополнительные вопросы в соответствии с программой государственного экзамена. Количество дополнительных вопросов не должно превышать трех.

СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Раздел 1. Учебная дисциплина «Теоретические основы менеджмента»

Тема 1. Общая теория управления, цели и задачи теории и практики менеджмента.

Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.

Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как предпринимательское управление. Менеджмент как социальное управление. Менеджмент в инновационной экономике. Особенности развития теории и практики менеджмента в Республике Беларусь.

Тема 2. Основные этапы развития теории и практики менеджмента

Становление науки управления, наука управления в древних обществах. Формирование современной науки управления: Р. Оуэн, Ф.Тейлор и др. Школа научного менеджмента: Ф. Тейлор, Г. Форд и др. Школы административного управления: А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер. Социальные школы в науке управления: Э. Мэйо, М. Фоллет, Д. Макрегор и др.

Наука управления во 2-й половине XX века: школа «социальных систем», «количественная», принятия решений, прагматическая, ситуационная и др. Современные теории мотивации, содержательный и процессуальный аспекты.

Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению. Связь школ управления с современными социальными теориями.

Тема 3. Организация как система управления

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем А. Берталанфи, теория жизнеспособных систем С.Бира). Теория хаоса. Ресурсы организации.

Внутренняя среда организации: Цели, структура, задачи, технология и люди. Взаимосвязь внутренних переменных. Социотехнические подсистемы. Пример об исследовании британской угледобывающей промышленности

Внешняя среда организации. Элементы. Скорость изменения внешней среды. Неопределенность внешней среды, подвижность, сложность, другие параметры. Среда прямого воздействия. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Среда косвенного воздействия.

Корпоративная культура и среда организации.

Тема 4. Цели менеджмента

Цели в системе категорий менеджмента. Миссия, политика и цели организации, их взаимосвязь. Основы целевого подхода к управлению. Основные цели организации, ее структурных подразделений и отдельных работников. Цели коммерческих организаций.

Требования к формированию целей. Конфликты целей и методы их разрешения. Согласование целей менеджмента. Построение иерархии целей организации («дерева целей»).

Тема 5. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента. Контроль - как функция менеджмента. Виды контроля. Принципы менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы.

Тема 6. Планирование как функция менеджмента

Подходы к планированию организации. Этапы управленческого планирования. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента. Принцип SMART. Понятие и виды стратегий. SWOT-анализ, PEST-анализ. Hoshin Kanri. Особенности бизнес-планирования в Беларуси.

Тема 7. Организация как функция менеджмента

Цепочка ценностей М.Портера. Подходы к организации производственных процессов в американском и японском менеджменте: концепция Кайдзен, Just in Time, Lean Production, TQM, 6 сигма. 5 «S». Timemanagement. Цикл Деминга, ToyotaProductionSystem.

Понятие бизнес-процессов. Методология ICOM. Основные и поддерживающие бизнес-процессы. Детальный инжиниринг и алгоритмизация бизнес-процессов. Методы описания бизнес-процессов. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов.

Тема 8. Контроль как функция менеджмента

Изучение функций контроля. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность и виды контроля. Процесс контроля. Характеристика эффективного контроля. Управленческий учет: понятие, задачи, инструменты, применение. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.

Тема 9. Теории и системы мотивации

Эволюция методов мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи. Теория мотивации Макклелланда, Теория ожиданий и теория справедливости. Современные подходы к мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения: экономической системы стимулирования, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций.

Тема 10. Организационные структуры управления

Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия. Типы административного аппарата: консультативный, обслуживающий, личный. Разновидности аппаратных (штабных) полномочий: рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные полномочия, функциональные полномочия, линейные полномочия внутри аппарата.

Организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная,

сетевая, виртуальная). Выбор структуры. Принципы формирования ОСУ. Методы проектирования и совершенствования ОСУ.

Генезис организационных форм управления предприятиями. Современные тенденции в формировании систем и структур управления.

Тема 11. Управленческие решения

Понятие управленческого решения. Роль и место решений в управлении организацией. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Процесс разработки и реализации управленческого решения.

Современные методы принятия управленческих решений. Принятие решений и моделирование. Индивидуальные и групповые методы принятия решений. Эвристические методы принятия решений.

Организация и контроль исполнения управленческих решений.

Тема 12. Теории лидерства и стили руководства

Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Делегирование, ответственность и полномочия. Делегирование полномочий как децентрализация управления, средство экономии времени менеджера, форма мотивации подчиненных, форма объединения индивидуальных интересов вокруг общей цели. Признаки недостаточного делегирования; ошибки и искажения делегирования. Процедуры делегирования полномочий.

Тема 13. Коммуникации, конфликты и стрессы в организации

Понятие коммуникации. Коммуникации в менеджменте. Общая схема передачи информации. Видов коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Восемь основных категорий коммуникационного процесса. Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать.

Стресс и факторы, его вызывающие. Динамика стресса. Последствия стресса. Факторы и способы управления организационными стрессами. Уровни управления стрессами.

Тема 14. Современные концепции менеджмента и роль информационных технологий в теории и практике управления

Понятия массового, бережливого (lean production) и активного производства. Операционный и опережающий менеджмент. Концепции японского менеджмента (канбан, кайдзен, «just in time»).

Роль менеджеров в реализации инновационных процессов. Особенности адаптации концепций менеджмента с учетом ментальности сотрудников и особенностей национальной экономики.

Тема 15. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент»

Деловая этика. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.

Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективы сотрудников компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

Меры по повышению этичности сотрудников: Разработка этических нормативов, Создание комитетов по этике, Проведение социальных ревизий, Обучение сотрудников этичному поведению, Личный пример руководителя. Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета. "Этический кодекс предпринимателя.

Компоненты профессионализма менеджера: системность мышления, умение решать проблемы, умение работать с людьми, компетентность в специфике управляемой системы.

Кадровый потенциал. Кадровый цикл. Основные функции управления человеческими ресурсами. Развитие персонала: индивидуальное, групповое и организационное. Современные методы оценки персонала. Приобретение и подбор персонала. Качества менеджера. Управление деловой карьерой. Индивидуальное планирование карьеры.

Тема 16. Теоретические подходы и практические методы оценки эффективности менеджмента на различных уровнях управления

Основные понятия эффективности управления. Эффективность функций менеджмента. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.

Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов). Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления. Определение годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера.

Примерный перечень вопросов по разделу 1 для подготовки к комплексному государственному экзамену

1. Сущность управления и его роль в обществе. Субъект и объект управления
2. Исторические периоды в развитии науки управления
3. Школы менеджмента
4. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
5. Наиболее известные современные концепции менеджмента
6. Понятие и классификация функций управления. Основные (общие) и конкретные (специфические) функции и их взаимосвязь
7. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования
8. Стратегические и тактические планирование в организации. Бизнес-планирование
9. Функция организации в менеджменте

10. Мотивация и стимулирование как функции менеджмента. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике менеджмента

11. Цель, содержание и результаты выполнения функции регулирования (координации).

12. Коммуникации в менеджменте организации

13. Сущность и виды контроля в менеджменте. Этапы процесса контроля. Характеристики эффективного контроля

14. Характерные признаки и уровни развития организации.

15. Видение, миссия и цели организации и требования, к ним предъявляемые

16. Среда организации: понятие, факторы и их влияние

17. Методы анализа среды организации

18. Понятие и элементы организационной структуры организации. Классификация организационных структур организации

19. Общая характеристика и виды механистических структур.

20. Общая характеристика адаптивных структур управления, их особенности, достоинства и недостатки

21. Проектные (матричные) структуры управления. Их особенности, достоинства и недостатки

22. Современные структуры управления: венчурные, инновационные. Их особенности, достоинства и недостатки

23. Проектирование организационных структур управления

24. Принципы управления: сущность и классификация

25. Понятие и классификация методов управления

26. Роли и функции руководителя по управлению организацией.

27. Понятие группы, их виды и характеристики. Причины и стадии создания групп

28. Формальные и неформальные группы. Преимущества и недостатки работы в группах. Групповая эффективность

29. Стили руководства. Управленческая решетка.

30. Виды полномочий и эффективность их распределения

31. Неформальные группы. Лидерство в неформальных группах

32. Понятие и классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям и принципы их обоснования. Этапы принятия управленческого решения

33. Конфликты в организации и методы их разрешения

- 34. Организационные изменения и управление ими
- 35. Стресс и его последствия. Управление стрессами

Раздел 2. Учебная дисциплина «Инновационный менеджмент»

Тема 1. Основные понятия и сущность инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции. Роль инновационного менеджмента. Инноватика. Экономика инноваций. Инновационная экономика. Уровни, объект и субъект управления. Возникновение, становление, основные черты и формы инновационного менеджмента. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления. Инновационный менеджмент и менеджмент инноваций

Тема 2. Инновации как объект инновационного менеджмента

Инновации: история, сущность, свойства, роль в экономическом развитии. Соотношение понятий: «инновация», «изобретение», «открытие», «новшество», «нововведение». Жизненный цикл инновации. Цикличность в экономическом развитии. Этапы и особенности развития теории инноваций. Технологические уклады: общая характеристика. Промышленные революции. Инновационный процесс.

Тема 3. Инновационный процесс как объект инновационного менеджмента

Линейная модель инновационного процесса. Нелинейная / Интерактивная концепция инновационного процесса. Структура инновационного процесса. Факторы, влияющие на протекание инновационных процессов. Управление инновационными процессами. Подходы к организации инновационных процессов: эволюционные изменения

Тема 4. Среда для инновационной деятельности фирм

Инновационное развитие: сущность, значение, основные тенденции. Современные модели инновационного развития. Инновационная политика: сущность, инструменты, особенности формирования. Эффективность и эффекты инновационного развития.

Роль государства в определении приоритетов инновационного развития. Стратегия «Наука и технологии: 2018–2040». Государственные программы инновационного развития. Основные международные стандарты в сфере управления инновационной деятельностью: «Руководство Фраскати» и «Руководство Осло».

Национальная инновационная система (НИС) и инновационная экосистема (ИЭС): сущность, особенности, структура, сравнение. Подсистемы НИС. Экосистема инноваций. Тройная, четвертная / четырехзвенная, пятикратная / пятизвенная спирали инноваций (Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix Innovation Models).

Тема 5. Организация инновационной деятельности фирмы

Инновационное предпринимательство. Источники инновационных идей. Условия и факторы, содействующие инновациям. Спрос на технологии. Стабильная, плодотворная и изменчивая технологии.

Инновационный бизнес в ИЭС. Поддержка инноваций: способы и инструменты. Основные виды предпринимательства в инновационной сфере. Инновационная деятельность: сущность и виды. Цели, задачи и этапы инновационной деятельности. Факторы, условия, элементы и участники инновационной деятельности.

Риски в инновационной сфере: сущность, виды и особенности. Инновационная продукция, инновационные технологии, социальные инновации. Модели инновационного предпринимательства.

Тема 6. Управление инновационными проектами

Инновационный проект: сущность, структура, методы оценки. Стадии разработки инновационного проекта и его реализации.

Организация управления инновационным проектом. Экспертиза инновационных проектов. Виды эффекта и принципы расчета эффективности инновационных проектов. Проектная и матричная структуры управления. Маркетинговый подход к управлению инновационными проектами.

Тема 7. Инновационный менеджмент и стратегическое управление

Стратегическое управление инновациями. Инновационный тип экономического развития предприятия. Стратегии инновационной деятельности

предприятия. Стратегический, тактический и операционный менеджмент. Треугольник Энтони как организационная модель.

Стратегический и тактический инновационный менеджмент: функции и механизмы реализации. Подходы к классификации инновационного стратегического поведения организаций. Инновационный климат и инновационный потенциал. Макро- и микросреда организации. Модель Маккинси 7С. Структура внешней среды организации. Оценка инновационной позиции организации. Анализ внешней и внутренней среды организации: основные инструменты (PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица BCG, пять сил Портера, бриллиант Портера и др.).

Тема 8. Инновационные стратегии. Организация стратегического управления инновационной деятельностью

Сущность и способы разработки инновационных стратегий. Общие принципы разработки инновационных стратегий. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Типы и виды инновационных стратегий. Варианты наступательных и оборонительных инновационных стратегий. Критерии оценки (отбора) нововведений для инновационной стратегии. Виды стратегий в зависимости от объекта инновационных преобразований и научно-технической политики. Матрица «Издержки — потребительная ценность» для нахождения стратегии инноваторов. Базовые (эталонные) инновационные стратегии. Типы инновационного поведения фирм: виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты. Базовые конкурентные стратегии.

Тема 9. Инструменты, методы и приемы инновационного менеджмента

Общие инструменты: бенчмаркинг; мозговой штурм; реинжиниринг бизнес-процессов; менеджмент изменений; технологический аудит; GAP-анализ; технологический прогноз; анализ ценностей; цепочка ценностей Майкла Портера.

Продуктовые инновационные инструменты: X-дизайн; функции управления качеством.

Управленческие инновационные инструменты: анализ видов и последствий отказов; метод экспертных оценок; построение команд; ISO; операционное (производственное) обслуживание (TPM); система управления по целям (MBO); KPI; критерий «SMART»; ПАТТЕРН; ПЕРТ.

Процессные управленческие инструменты: разработки для производства и сборок; прямое мышление – бережливое производство; всеобщий менеджмент качества (TQM); система непрерывного совершенствования: Кайдзен; конкурентный / параллельный инжиниринг; тайм-менеджмент по системе «Just in time»; Канбан; шесть сигм; гибкая методология разработки (Agile); Scrum как «подход с позиции структуры».

Общие и специфические методы инновационного менеджмента.

Приемы инновационного менеджмента, воздействующие на производство, реализацию, продвижение и распространение инноваций.

Тема 10. Коммерциализация объектов инновационной деятельности

Основные нормативные правовые акты в сфере интеллектуальной собственности в Республике Беларусь. Интеллектуальная собственность: сущность, примеры, классификация. Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности. Сделки с участием объектов интеллектуальной собственности по предмету охраны и условиям возникновения права. Объекты авторского права: сущность, примеры. Объекты промышленной собственности: сущность, примеры, классификация, сроки правовой охраны. Изобретения, полезные модели, промышленные образцы.

Тема 11. Классификация и основные виды инноваций. Современные типы инноваций

Классификация инноваций на основе следующих признаков: распространенность; место в производственном процессе; преемственность; уровень воздействия на факторы производства; область применения; значимость; направленность; место реализации; глубина изменения; разработчик; масштаб распространения и др.

Классификация инноваций по критериям пользы для общества и новизны: рыночный прорыв, инкрементальные инновации, технологический прорыв, радикальные инновации.

Открытые инновации (open innovations). Подрывные инновации (disruptive innovations). Экономные инновации (frugal innovations). Обратные инновации (reverse innovations). Инклюзивные инновации (inclusive innovations).

Тема 12. Финансирование и оценка эффективности инновационной деятельности:

Основные показатели и индикаторы в сфере финансирования и оценки эффективности инновационной деятельности. Формы и элементы финансирования инновационной деятельности. Инвестиции для финансирования инновационных программ и проектов. Индикаторы для оценки инновационного потенциала организации. Инновационная продукция.

Тема 13. Технологический трансфер

Передача технологий: сущность и виды. Коммерческая и некоммерческая передача технологий. Международный технологический обмен. Предмет передачи технологии: неовещественная и овещественная технология. Патенты, лицензии, лицензионный договор, передача «ноу-хау», инжиниринг. Носители технологии. Платежи за технологии. Трансфер технологий: сущность, методы, структура, эффективность и виды. Центры трансфера технологий. Республиканский центр трансфера технологий. Зарубежный и белорусский опыт технологического трансфера.

Тема 14. Продвижение инноваций на рынок

Рынок научно-технической продукции: субъекты, классификация, особенности, признаки, специфика формирования, современные тенденции. Научно-техническая продукция. Наукоемкие услуги.

Маркетинг инноваций и инновационный маркетинг. Инструменты инновационного маркетинга. Маркетинговые инновации. Маркетинг коммерциализации инноваций. Стратегия и тактика проникновения новшества на рынок. Типы стратегического маркетинга в инновационной сфере. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса. Модель маркетинг-микс: традиционный и современный подходы.

Ориентация инновационного менеджмента на будущих потребителей. Процесс адаптации / диффузии инноваций. Распределение принимающих инновацию во времени. S-образная кривая.

Тема 15. Инновационная инфраструктура

Инновационная инфраструктура: сущность, основные субъекты и тенденции развития. Субъекты инновационной деятельности и субъекты инновационной

инфраструктуры. Научно-технологические парки, центры трансфера технологий, венчурные организации, Белорусский инновационный фонд: особенности, создание и государственное регулирование деятельности.

Венчурная деятельность и венчурное финансирование: основные понятия, формы, субъекты и объекты. Венчурный инновационный бизнес.

Тема 16. Малый, средний, крупный инновационный бизнес в современных условиях

Глобализация и малый бизнес. Малые и средние предприятия (МСП) в условиях новой экономики. Роль МСП. Опыт МСП в странах ОЭСР, ЕС и Российской Федерации. Нормативные правовые акты в сфере МСП в Республике Беларусь. Критерии разграничения малых, средних и крупных предприятий. Стратегия развития МСП до 2030 г. Сотрудничество крупных и малых инновационных компаний. Тенденции и направления развития, а также государственная поддержка инновационного малого и среднего предпринимательства. Интернационализация МСП.

Тема 17. Инновационное предпринимательство в зарубежных странах

Инновационное предпринимательство: опыт лидеров инновационного развития (европейских, азиатских стран, США и др.). Примеры реализации моделей инновационного развития. Кластеры в инновационном развитии: определение, особенности, примеры. Возможность применения зарубежного опыта инновационного развития и предпринимательства в Республике Беларусь.

Примерный перечень вопросов по разделу 2 для подготовки к комплексному государственному экзамену

1. Инновационный менеджмент: сущность и особенности, цели, задачи, функции. Уровни, объект и субъект управления.
2. Возникновение, становление, основные черты и формы инновационного менеджмента. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления.
3. Инновации: история, сущность, свойства, роль в экономическом развитии. Соотношение понятий: «инновация», «изобретение», «открытие», «новшество», «нововведение».

4. Жизненный цикл инновации. Классификация и основные виды инноваций.
5. Цикличность в экономическом развитии. Этапы и особенности развития теории инноваций.
6. Технологические уклады: общая характеристика. Промышленные революции.
7. Инновационный процесс. Структура инновационного процесса. Факторы, влияющие на протекание инновационных процессов. Управление инновационными процессами.
8. Инновационная деятельность. Цели, задачи и этапы инновационной деятельности.
9. Риски в инновационной сфере: сущность, виды и особенности.
10. Инновационное развитие: сущность, значение, основные тенденции. Современные модели инновационного развития.
11. Инновационная политика: сущность, инструменты, особенности формирования. Роль государства в определении приоритетов инновационного развития. Государственное регулирование инновационной деятельности. Государственная инновационная политика.
12. Национальная инновационная система (НИС) и инновационная экосистема (ИЭС): сущность, особенности, структура, сравнение.
13. Инновационное предпринимательство: понятие, виды, особенности, значение, модели.
14. Инновационная инфраструктура. Субъекты инновационной деятельности и субъекты инновационной инфраструктуры.
15. Инновационная стратегия: сущность, виды, способы разработки.
16. Показатели инновационной деятельности.
17. Стратегическое управление инновациями. Сущность, принципы и способы разработки инновационных стратегий. Виды инновационных стратегий.
18. Стратегический и тактический инновационный менеджмент.
19. Инновационный климат организации. Анализ внутренней и внешней среды фирмы.
20. Сущность инновационного потенциала организации. Структура инновационного потенциала.
21. Типы инновационного поведения фирм. Базовые инновационные стратегии фирмы. Выбор инновационной стратегии предприятия.

22. Коммерциализация объектов инновационной деятельности. Интеллектуальная собственность. Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности.

23. Маркетинг инноваций и инновационный маркетинг. Инструменты инновационного маркетинга. Стратегия и тактика проникновения новшества на рынок.

24. Финансирование и оценка эффективности инновационной деятельности: основные показатели и индикаторы. Формы финансирования инновационной деятельности.

25. Стратегия «Наука и технологии: 2018–2040». Государственные программы инновационного развития. Основные международные стандарты в сфере управления инновационной деятельностью: «Руководство Фраскати» и «Руководство Осло».

26. Инновационный проект: сущность, структура, методы оценки. Стадии разработки инновационного проекта и его реализации.

27. Организация управления инновационным проектом. Экспертиза инновационных проектов. Виды эффекта и принципы расчета эффективности инновационных проектов.

28. Методы и приемы инновационного менеджмента.

29. Инструменты инновационного менеджмента: классификация, основные виды и их характеристика.

30. Передача технологий: сущность, формы, предмет, лицензионный договор, носители технологии, платежи за технологии. Коммерческая и некоммерческая передача технологий.

31. Технологический трансфер: сущность, особенности, основные тенденции, эффективность. Трансферный квадрат. Центры трансфера технологий.

32. Научно-техническая продукция. Наукоемкие услуги.

33. Рынок научно-технической продукции: субъекты, классификация, особенности, признаки, специфика формирования, современные тенденции.

34. Продвижение инноваций на рынок. Маркетинг инноваций. Инновационный маркетинг. Процесс адаптации / диффузии инноваций. Распределение принимающих инновацию во времени. S-образная кривая.

35. Венчурная деятельность и венчурное финансирование: основные понятия, формы, субъекты и объекты. Венчурный инновационный бизнес.

36. Малый, средний, крупный инновационный бизнес в современных условиях. Сотрудничество крупных и малых инновационных компаний.

37. Тенденции и направления развития, а также государственная поддержка инновационного малого и среднего предпринимательства.

38. Инновационное предпринимательство в зарубежных странах. Возможность применения зарубежного опыта инновационного развития и предпринимательства.

Раздел 3. Учебная дисциплина «Экономика организации (предприятия)»

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

Организация (предприятие) как основное звено национальной экономики. Сфера материального производства и сфера услуг, их соотношение в национальной экономике. Виды экономической деятельности в структуре национальной экономики. Общая характеристика продукции предприятий (производимых товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ).

Тема 2. Организация (предприятие) как субъект хозяйствования и предпринимательской деятельности

Организация (предприятие) как юридическое лицо. Организация (предприятие) как субъект предпринимательской деятельности. Коммерческие и некоммерческие организации. Основные признаки организаций. Общая характеристика организации, ее функции, цели и миссия. Жизненный цикл организации с позиций теоретической экономики. Эволюция организации с точки зрения экономической практики (создание, реорганизация, санация, банкротство, ликвидация.). Права и обязанности организаций. Общая характеристика внешней и внутренней среды организации, значение внешней среды для функционирования организаций. Классификация организаций по различным признакам: по цели деятельности, характеру производимой продукции, формам собственности, уровню используемых технологий, размеру (величине), происхождению используемого сырья, отраслевой принадлежности, виду предпринимательской деятельности, количеству видов производимой продукции, экономическому назначению продукции, сезонности производственного процесса, ключевому фактору функционирования, степени участия иностранного капитала,

организационно-правовым формам.

Тема 3. Сравнительная характеристика организационно-правовых форм коммерческих организаций

Организационно-правовая форма как важный классификационный признак организаций. Производственный кооператив как организационно-правовая форма организаций. Унитарные предприятия, их характеристика, разновидности, отличительные особенности. Хозяйственные товарищества, их характеристика, разновидности, отличительные особенности. Хозяйственные общества, их характеристика, разновидности, отличительные особенности. Проблемы корпоративного управления («агентская проблема», «проблема принципал-агент») как фактор неэффективной работы современных организаций.

Тема 4. Современные формы объединений организаций

Объединения организаций: причины и цели возникновения, принципы функционирования. Формы объединения организаций (картели, тресты, синдикаты, концерны, консорциумы, корпорации, холдинги, франчайзные объединения, хозяйственные ассоциации, финансово-промышленные группы, союзы, транснациональные корпорации, межнациональные корпорации).

Тема 5. Экономическая среда функционирования организации (предприятия)

Предприятие как открытая социально-экономическая система. Понятие экономической среды функционирования предприятия и ее основные параметры. Среда прямого и косвенного воздействия. Макро- и микросреда, характеристика их элементов.

Тема 6. Организация (предприятие) как объект государственного регулирования

Взаимодействие в системе «государство – экономика – организация». Разгосударствление экономики как важнейшее условие повышения эффективности функционирования отечественных предприятий. Приватизация как форма разгосударствления экономики. Цели, субъекты и объекты, методы и способы осуществления приватизации в Республике Беларусь. Негативные последствия приватизации. Диалектическое единство процессов приватизации и национализации. Объективная необходимость государственного регулирования

экономики. Понятие и содержание государственного регулирования. Функции и цели государства в системе государственного регулирования экономики. Роль государства в системе государственного регулирования экономики. Формы и методы государственного регулирования экономики: прямые и косвенные, административно-распорядительные и экономические методы. Инструменты государственного регулирования деятельности предприятий. Государственный сектор экономики и его значение. Планирование, программирование и прогнозирование как формы государственного регулирования. Финансово-кредитная система в государственном регулировании экономики: денежно-кредитное, бюджетно-налоговое и ценовое регулирование. Антимонопольное регулирование.

Тема 7. Производственные ресурсы (факторы производства) и их общая характеристика

Производственная функция предприятия. Понятие производственных ресурсов предприятия. Основные виды факторов производства. Предметы труда. Сырье и материалы, их классификация. Средства труда, их классификация. Труд и его основные виды. Общий механизм использования ресурсов организацией (предприятием), матрица ресурсов и общих показателей эффективности функционирования организации (предприятия).

Тема 8. Основные средства (фонды) организации (предприятия) и эффективность их использования

Содержание и структура основных средств предприятия, их общая характеристика и классификация. Оценка основных средств: натуральная, стоимостная. Виды стоимостной оценки основных средств: первоначальная, амортизируемая, восстановительная (переоцененная), остаточная и ликвидационная. Среднегодовая стоимость основных средств организации. Износ основных средств организации: сущность, виды. Оценка физического и морального износа основных средств. Проблемы замедления и компенсации износа основных средств организации. Амортизация основных средств: сущность и назначение. Линейный метод исчисления амортизации. Нелинейные методы исчисления амортизации: метод суммы (прямой и обратный) и метод уменьшаемого остатка. Производительный метод начисления амортизации. Основные рычаги управления амортизацией. Обобщающие и частные показатели эффективности использования

основных средств. Проблемы повышения эффективности использования основных средств в организации. Необходимость, проблемы, показатели обновления (воспроизводства и совершенствования) основных средств организации. Нематериальные активы организации.

Тема 9. Оборотные средства организации (предприятия) и эффективность их использования

Понятие и состав оборотных средств предприятия. Классификация оборотных средств организации. Кругооборот оборотных средств. Нормирование и планирование оборотных средств: сущность, назначение, методы. Источники формирования оборотных средств. Показатели эффективности использования оборотных средств. Факторы, влияющие на эффективность использования оборотных средств.

Тема 10. Труд и эффективность его использования на предприятии

Трудовые ресурсы организации: сущность, состав и структура. Соотношение понятий «труд», «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадровый состав», Количественные характеристики персонала организации (списочная, явочная, среднесписочная численность), порядок их определения. Качественные характеристики персонала организации. Структура персонала организации (предприятия). Профессионально-квалификационные характеристики уровня развития персонала организации (профессия, специальность, квалификационный разряд). Тарифная система (Единый тарифно-квалификационный справочник, Единая тарифная сетка). Штатное расписание предприятия. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, их определение. Показатели состояния кадров на предприятии. Определение потребности организации в трудовых ресурсах. Производительность труда и методы ее измерения. Проблемы и пути повышения производительности труда.

Развитие персонала организации. Кадровая политика предприятия и ее основные элементы. Подбор и расстановка персонала на предприятии. Методы подготовки (обучения) персонала. Кадровый резерв предприятия и его формирование. Общие вопросы стимулирования и мотивации труда работников организации (предприятия). Рынок труда, деятельность организации на рынке труда.

Тема 11. Концентрация производства (капитала) как общемировая тенденция

Концентрация производства как процесс укрупнения и транснационализации капитала организаций (предприятий) в условиях глобализации. Закон вертикальной интеграции как теоретический фундамент концентрации производства (капитала). Концентрация производства: сущность, формы, показатели концентрации производства. Экономическое значение концентрации производства. Оценка последствий концентрации производства. Проблема взаимодействия крупных, средних и малых предприятий. Роль транснациональных корпораций (ТНК) в современной экономике.

Тема 12. Специализация и кооперирование производства

Специализация и кооперирование как формы концентрации (укрупнения) капитала организаций (предприятий). Специализация производства: сущность и формы. Показатели уровня специализации производства. Экономическое значение специализации производства. Кооперирование производства: сущность, формы. Показатели уровня кооперирования промышленного производства. Экономическое значение кооперирования производства.

Тема 13. Комбинирование производства

Комбинирование производства как форма концентрации (укрупнения) капитала организаций (предприятий). Сущность, признаки и формы комбинирования. Особенности комбинирования в различных отраслях и сферах национальной экономики. Экономические преимущества комбинирования.

Тема 14. Система планирования деятельности организации (предприятия)

Планирование как важнейшая функция управления. Сущность, цели и задачи планирования. Виды планов. Система планов деятельности организации. Стратегическое и тактическое планирование. Бизнес планирование.

Тема 15. Производственная программа организации (предприятия)

Производственная программа организации (предприятия): понятие, структура, назначение. Показатели и измерители производственной программы. Безубыточный объем производства. Понятие производственной мощности предприятия и определяющие ее факторы. Расчет производственной мощности.

Тема 16. Оплата труда в организации (на предприятии)

Оплата труда как важнейший вид стимулирования трудовой активности. Функции заработной платы (стимулирующая, воспроизводственная, регулирующая). Принципы организации оплаты труда. Методы регулирования оплаты труда. Государственное регулирование оплаты труда. Тарифная система оплаты труда: сущность, область применения, элементы (Единый тарифно-квалификационный справочник, Единая тарифная сетка, тарифная ставка). Формирование фонда заработной платы. Проблема соотношения прироста оплаты и производительности труда.

Тема 17. Формы и системы оплаты труда

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

Сдельная форма оплаты труда: 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.

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

Бестарифная система оплаты труда. Гибкие системы оплаты труда.

Тема 18. Издержки и себестоимость продукции организации (предприятия)

Расходы и затраты организации. Понятие и виды издержек организации. Себестоимость продукции, ее виды, состав затрат, включаемых в себестоимость. Смета затрат на производство. Калькулирование себестоимости продукции. Управление себестоимостью продукции. Методы планирования себестоимости продукции. Источники и факторы снижения издержек.

Тема 19. Доход, прибыль, рентабельность как показатели результативности функционирования организации

Общие понятия эффекта и эффективности экономической деятельности организации (предприятия). Доход организации: сущность и виды. Прибыль

организации: сущность и виды. Формирование и распределение прибыли предприятия. Рентабельность и ее виды. Пути повышения прибыли и рентабельности.

Тема 20. Ценообразование в организации (на предприятии)

Цена как экономическая категория. Функции цены. Структура цены и факторы ценообразования. Виды и классификация цен. Цели и задачи ценообразования. Стратегии ценообразования. Методы ценообразования. Роль государства в ценообразовании.

Тема 21. Обязательства и экономическая несостоятельность (банкротство) организации (предприятия)

Обязательства организации (предприятия). Кризис организации как ее неспособность погасить свои обязательства перед кредиторами. Антикризисное управление как процесс урегулирования конфликта между предприятием-должником и кредиторами. Экономическая несостоятельность (банкротство) организации (предприятия). Система экономической несостоятельности (банкротства) предприятий в Республике Беларусь. Диагностика и процедуры экономической несостоятельности (банкротства) предприятий в Республике Беларусь. Антикризисное управление организацией в рамках процедур экономической несостоятельности (банкротства).

Примерный перечень вопросов по разделу 3 для подготовки к комплексному государственному экзамену

1. Организация (предприятие) как субъект предпринимательской деятельности. Организационно-правовые формы предприятий.
2. Классификация организаций (предприятий) по виду предпринимательской деятельности, размерам, способам интеграции капитала, стадиям жизненного цикла.
3. Разгосударствление экономики и приватизация госсобственности как пути повышения эффективности функционирования предприятий.
4. Экономическая среда функционирования организации (предприятия). Государственное регулирование деятельности организаций (предприятий).
5. Основные средства организации (предприятия): классификация, учет и оценка, эффективность использования.

6. Износ и амортизация основных средств, методы амортизации.
7. Оборотные средства организации (предприятия): классификация, нормирование, эффективность использования.
8. Персонал организации (предприятия): количественная и качественная характеристика, показатели эффективности использования, пути повышения производительности труда.
9. Формы и системы оплаты труда в организации (на предприятии).
10. Производственный процесс: классификация, принципы организации, типы производства.
11. Формы организации производства: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование производства.
12. Планирование деятельности организации (предприятия).
Производственная программа предприятия.
13. Расходы, затраты и издержки организации (предприятия). Общая классификация издержек.
14. Группировка (классификация) затрат организации (предприятия) по статьям калькуляции.
15. Группировка (классификация) затрат организации (предприятия) по элементам затрат.
16. Доходы и расходы организации (предприятия). Состав (классификация) доходов и расходов.
17. Прибыль организации (предприятия). Виды прибыли. Направления использования (распределение) прибыли.
18. Понятие экономического эффекта и эффективности деятельности организации (предприятия). Рентабельность. Показатели рентабельности.
19. Ценообразование на продукцию организации (предприятия). Факторы и методы ценообразования.
20. Антикризисное управление организацией (предприятием) в рамках процедур экономической несостоятельности (банкротства), его цели и задачи.

Раздел 4. Учебная дисциплина «Управленческий анализ»

Тема 1. Управленческий и хозяйственный анализ в системе управления организацией, его роль в информационном обеспечении менеджмента организации

Цели и содержание управленческого и хозяйственного анализа. Роль и значение управленческого и хозяйственного анализа в системе управления организацией. Виды внутреннего анализа. Связь управленческого и хозяйственного анализа с другими науками. Источники информации и организация анализа.

Методы управленческого анализа. Социологические методы анализа. Эвристические методы. Способ сравнения, графический способ, способы группировки информации.

Тема 2. Методы экономического анализа. Методика маржинального анализа

Способ цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц. Логарифмический и интегральный способы. Использование способов парной корреляции и множественного корреляционного анализа. Методика оценки и практического применения результатов корреляционного анализа.

Маржинальный анализ в принятии управленческих решений. Основные этапы анализа. Определение точки безубыточности. Расчет порога рентабельности. Оценка вариантов управленческих решений, ориентированных на достижение планируемой величины прибыли. Определение объема продаж, необходимы для достижения той или иной суммы прибыли. Оценка источников формирования и направлений использования денежных средств предприятия

Тема 3. Анализ и контроль объема производства и структуры выпуска продукции

Значение, задачи и источники информации для анализа производства и реализации продукции. Анализ объемных и стоимостных показателей продукции. Анализ выполнения производственной программы по объему, ассортименту и структуре продукции. Анализ ритмичности работы предприятия. Анализ качества произведенной продукции. Анализ конкурентоспособности продукции. Резервы роста объема производства и реализации продукции на предприятии.

Тема 4. Анализ использования трудовых ресурсов организации

Значение, задачи, информационное обеспечение анализа использования персонала организации. Анализ обеспеченности предприятия персоналом. Анализ использования рабочего времени на предприятии. Анализ производительности труда и резервы ее роста. Обобщение влияния трудовых факторов на объем выпущенной продукции. Анализ оплаты труда. Анализ эффективности использования фонда заработной платы. Анализ соотношения между темпами роста производительностью труда и средней заработной платы. Выявление основных направлений более рационального использования средств на оплату труда.

Тема 5. Анализ и контроль эффективности использования основных средств

Значение, задачи и источники информации для анализа использования основных средств. Анализ обеспеченности предприятия основными средствами. Анализ технического состояния основных средств. Показатели эффективности использования основных средств. Факторный анализ фондоотдачи. Анализ использования производственной мощности и производственной площади. Анализ обеспеченности предприятия производственным оборудованием и эффективности его использования. Резервы повышения эффективности использования основных средств.

Тема 6. Анализ и контроль эффективности использования материальных ресурсов

Цель, задачи и источники информации анализа. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Анализ материалоемкости продукции. Влияние снижения материалоемкости на издержки производства. Выявление и мобилизация резервов снижения материалоемкости продукции. Анализ запасов организации. Определение потребности и модель оптимизации производственных запасов организации.

Тема 7. Анализ и контроль эффективности использования оборотных средств

Цель, задачи и источники информации анализа. Анализ показателей, определяющих эффективность использования оборотных средств. Факторы, определяющие их уровень и динамику. Определения минимально необходимой

годовой потребности организации в оборотных средствах. Выявление резервов ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Тема 8. Анализ и контроль себестоимости продукции (работ, услуг)

Цель, задачи и источники информации анализа. Общая схема анализа издержек производства и показателей себестоимости продукции (работ, услуг), факторы их определяющие. Анализ затрат на рубль товарной продукции, анализ структуры и динамики себестоимости продукции. Обоснование выбора базы распределения различных видов затрат (общепроизводственных, общехозяйственных и т. д.). Резервы снижения себестоимости продукции (работ, услуг).

Тема 9. Анализ и контроль эффективности использования нематериальных активов

Цель, задачи и источники информации анализа. Расчет и анализ показателей, эффективности использования нематериальных активов. Факторы, определяющие их уровень и динамику. Выявление резервов роста эффективности и использования нематериальных активов.

Тема 10. Анализ и контроль формирования и выполнения плана (прогноза) и динамики прибыли от хозяйственной деятельности

Цель, задачи и источники информации анализа. Общая схема формирования прибыли от хозяйственной деятельности, факторный анализ прибыли. Анализ соотношения «издержки–объем–прибыль». Выявление количественного изменения влияния факторов формирования прибыли. Выявление резервов роста прибыли

Тема 11. Анализ и контроль инвестиционной деятельности

Цель, задачи и источники информации анализа. Анализ бизнес-плана инвестиционного проекта. Анализ эффективности инвестиций. Анализ лизинговой деятельности. Выбор оптимального инвестиционного решения на основе расчета эффективности инвестиций. Оценка приемлемых для инвестора параметров риска и доходности при инвестировании.

Тема 12. Анализ и контроль финансового состояния субъекта хозяйствования

Цель, задачи и источники информации анализа. Анализ состава, структуры и динамики источников хозяйственных средств и оценка рыночной устойчивости субъекта хозяйствования.

Порядок расчета и анализа показателей ликвидности и платежеспособности, факторы их определяющие. Вертикальный и горизонтальный анализ баланса. Анализ кредитоспособности субъекта

Тема 13. Особенности анализа и контроля неплатежеспособности хозяйствующих субъектов

Цель, задачи и источники информации анализа. Анализ показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами. Оценка структуры бухгалтерского баланса. Критерий оценки и факторы, определяющие их уровень. Основные направления финансового оздоровления субъектов хозяйствования

Тема 14. Прогнозный анализ бухгалтерского баланса

Цель, задачи и источники информации анализа. Определение относительных и абсолютных изменений в структуре активов, обязательств. Определение относительных и абсолютных изменений в структуре доходов и расходов. Построение прогнозного баланса.

Тема 15. Управленческий контроль в организации

Цель, задачи и источники информации анализа. Среда управленческого контроля. Процедуры контроля. Практика организации системы внутреннего контроля. Финансовый контроль.

Тема 16. Управление стоимостью организации с применением элементов управленческого анализа

Цель, задачи и источники информации анализа. Определение точки отсчета - оценка рыночной стоимости предприятия. Составление схемы факторов стоимости компании.

Анализ вклада подразделений в стоимость компании.

Тема 17. Стратегический управленческий анализ и система сбалансированных показателей

Цель, задачи и источники информации анализа. Понятие стратегического управленческого учёта и его значение на современном предприятии. Формирование стратегии повышения эффективности деятельности предприятия. Система сбалансированных показателей, как метод формирования информационного стратегического управленческого учёта.

Тема 18. Анализ рисков предпринимательской деятельности

Цель, задачи и источники информации анализа. Выявление рисков предприятия и методы управления ими. Внутренние и внешние риски. Организация и система управления рисками.

Тема 19. Анализ методов оптимального ценообразования

Цель, задачи и источники информации анализа. Метод текущей цены. Метод «запечатанного конверта». Метод глупого следования за конкурентом. Определение долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены. Определение цен, ориентированное на нахождение равновесия между затратами и состоянием рынка

Примерный перечень вопросов по разделу 4 для подготовки к комплексному государственному экзамену

1. Роль и значение управленческого и хозяйственного анализа в системе управления организации. Виды управленческого анализа.
2. Источники информации для управленческого анализа.
3. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений.
4. Основные варианты управленческих решений, принимаемых на основе маржинального анализа.
5. Основные этапы анализа основных средств.
6. Основные этапы анализа трудовых ресурсов организации.
7. Основные этапы анализа материальных ресурсов организации.
8. Алгоритм анализа запасов материальных ресурсов организации.
9. Основные этапы анализа оборотных средств.
10. Пути ускорения оборачиваемости оборотных средств.
11. Общая схема анализа структуры и динамики себестоимости продукции.
12. Резервы снижения себестоимости продукции (работ, услуг).

13. Основные этапы анализа прибыли организации.
14. Основные этапы анализа инвестиционной деятельности.
15. Оценка эффективности использования инвестиций в реализованных проектах.
16. Вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса.
17. Оценка финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта. Порядок расчета и анализа показателей ликвидности и платежеспособности.
18. Основные направления финансового оздоровления субъектов хозяйствования.
19. Оценка платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности в процедуре экономической несостоятельности (банкротстве). Методики прогнозирования наступления банкротства.
20. Система сбалансированных показателей, как метод формирования информационного стратегического управленческого учёта.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Раздел 2. Учебная дисциплина «Инновационный менеджмент»

Задача 1. Компания взяла кредит на реализацию инновационного проекта в размере 10000 руб. на 2 года. В конце периода фирме необходимо отдать банку 13500 руб. Какая ставка процента (при условии начисления сложных процентов)?

Решение:

сложный процент $S = R \cdot (1+i)^n$:

$$S=13500$$

$$R=10000$$

$$n=2$$

$$13500 = 10000 \cdot (1+i)^2$$

$$10000 \cdot (1+i)^2 - 13500 = 0$$

у нас есть квадратное уравнение – преобразуем его и получим:

$$10000x^2 + 20000x - 3500 = 0$$

найдем дискриминант:

$$D = b^2 - 4ac = 20000^2 - 4 \cdot 10000 \cdot (-3500) = 540000000$$

$$x_1, x_2 = -b \pm \sqrt{D} / 2a$$

$$x_1 = -2.16$$

$$x_2 = 0.161$$

Ответ: кредит был взят под 16,1% годовых

Задача 2. Инвестор планирует купить акции инновационной компании по 50 за штуку. Текущая доходность дивидендов 5%, через какое время инвестор окупит инвестиции за счет дивидендов при условии, что они не меняются во времени, а дивиденды выплачиваются раз в год? Рассчитать без учета реинвестирования.

Решение:

$$\text{Дивиденды на акцию} = 50 \cdot 0,05 = 2,5$$

$$\text{Окупаемость через} = 50 / 2,5 = 20 \text{ лет}$$

Раздел 3. Учебная дисциплина «Экономика организации (предприятия)»

Практическое задание 1. На предприятии эксплуатируется токарный станок ТС135-2, который имеет следующие характеристики: нормативный (паспортный) срок службы 7 лет; амортизируемая стоимость 135,6 тыс. руб.; производительность 11,2 тыс. деталей в год.; фактический срок службы 3 года. В настоящее время станок ТС135-2 можно приобрести на рынке, доставить и установить на предприятии за 120,2 тыс. руб. Кроме того, сегодня рынок предлагает модернизированный аналог данного станка ТС135-2м-digital, имеющий производительность 34,5 тыс. деталей в год. Рассчитать уровень физического износа станка ТК135-2.

Решение:

Исходные данные для расчета:

Нормативный (паспортный)срок службы токарного станка ТС135-2 $T_n=7$ лет;

Фактический срок службы токарного станка ТС135-2 $T_f=3$ года;

Расчет:

Уровень физического износа станка ТК135-2

$$ИФ = (T_f/T_n) \cdot 100\%, = (3/7) \cdot 100\% = 42,9\%$$

Ответ: 42,9%

Практическое задание 2. В анализируемом году выручка от реализации продукции металлургического завода составила 631,5 млн руб. при себестоимости реализованной продукции 601,2 млн руб. За тот же период малое инновационное предприятие реализовало свою продукцию на сумму 2,5 млн руб., а ее себестоимость составила 1,9 млн руб. На основе данных показателей сравнить экономический эффект и эффективность функционирования обоих предприятий.

Решение:

Исходные данные для расчета:

Выручка от реализации продукции металлургического завода $Выр_{реал1} = 631,5$ млн руб.

Себестоимость реализованной продукции металлургического завода $СС_{реал1} = 610,2$ млн. руб.

Выручка от реализации продукции малого инновационного предприятия
 $\text{Вырреал2} = 2,5$ млн руб.

Себестоимость реализованной продукции малого инновационного предприятия
 $\text{ССреал2} = 1,9$ млн. руб.

Расчет:

Экономический эффект (валовая прибыль) функционирования малого инновационного предприятия в анализируемом году:

$$\text{Э1} = \text{Првал1} = \text{Вырреал1} - \text{ССреал1} = 631,5 - 610,2 = 21,2 \text{ млн руб.}$$

Экономическая эффективность функционирования металлургического завода в анализируемом году:

$$\text{Эфф1} = (\text{Э1}/31) * 100\% = (\text{Првал1}/\text{ССреал1}) * 100\% = (21,2/610,2) * 100\% = 3,5\%$$

Экономический эффект (валовая прибыль) функционирования малого инновационного предприятия в анализируемом году:

$$\text{Э2} = \text{Првал2} = \text{Вырреал2} - \text{ССреал2} = 2,5 - 1,9 = 0,6 \text{ млн руб.}$$

Экономическая эффективность функционирования малого инновационного предприятия в анализируемом году:

$$\text{Эфф2} = (\text{Э2}/32) * 100\% = (\text{Првал2}/\text{ССреал2}) * 100\% = (0,6/1,9) * 100\% = 31,6\%$$

Ответ: Экономический эффект функционирования (валовая прибыль) металлургического завода малого инновационного предприятия многократно больше соответствующего показателя малого инновационного предприятия, поскольку $\text{Э1} = 21,2$ млн руб. $\gg \text{Э2} = 0,6$ млн руб. Экономическая эффективность функционирования (валовая прибыль) малого инновационного предприятия многократно выше соответствующего показателя металлургического завода, так как $\text{Эфф2} = 31,6\% \gg \text{Эфф1} = 3,5\%$

Раздел 4. Учебная дисциплина «Управленческий анализ»

Практическое задание № 1. Предприятие для увеличения объемов производства новой продукции приобрело дополнительно основные средства и изменило время работы единицы оборудования. На основании факторной модели определите, насколько изменился выпуск продукции под влиянием изменения числа единиц оборудования, времени работы и среднечасовой выработки единицы оборудования.

При необходимости рассчитайте недостающие показатели. По результатам анализа сделайте выводы о достижении поставленной цели.

Показатель	Март	Апрель
Среднее за период количество единиц технологического оборудования, ед.	70	75
Время работы единицы оборудования, часов	180	200
Среднечасовая выработка, тыс. руб.	0,1	0,09

Решение

Для проведения факторного анализа рассчитаем недостающий результирующий показатель – объем произведенной продукции ВП (как $ВП = N * ФРВ * ЧВ$) и изменения значений показателей в апреле по сравнению с мартом.

Показатель	Обозначение	Март	Апрель	Изменение
Объем произведенной продукции, тыс. руб.	ВП	1260	1350	+90
Среднее за период количество единиц технологического оборудования, ед.	N	70	75	+5
Время работы единицы оборудования, часов	ФРВ	180	200	+20
Среднечасовая выработка, тыс. руб.	ЧВ	0,1	0,09	-0,01

Рассчитываем абсолютные отклонения:

$$\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0 = 1350 - 1260 = +90;$$

$$\Delta N = N_1 - N_0 = 75 - 70 = +5;$$

$$\Delta ФРВ = ФРВ_1 - ФРВ_0 = 200 - 180 = +20;$$

$$\Delta ЧВ = ЧВ_1 - ЧВ_0 = 0,09 - 0,1 = -0,01.$$

Рассчитываем, на сколько изменился объем производства новой продукции под влиянием изменения факторов, используя факторную модель $ВП = N \times \PhiРВ \times ЧВ$:

$$\Delta ВП_N = \Delta N \times \PhiРВ_0 \times ЧВ_0 = 5 \times 180 \times 0,1 = +90 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ВП_{\PhiРВ} = N_1 \times \Delta \PhiРВ \times ЧВ_0 = 75 \times 20 \times 0,1 = 150 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ВП_{ЧВ} = N_1 \times \PhiРВ_1 \times \Delta ЧВ = 75 \times 200 \times (-0,01) = -150 \text{ тыс. руб.};$$

Проверка:

$$\Delta ВП_N + \Delta ВП_{\PhiРВ} + \Delta ВП_{ЧВ} = ВП_1 - ВП_0,$$

$$\Delta ВП_N + \Delta ВП_{\PhiРВ} + \Delta ВП_{ЧВ} = +90 + 150 + (-150) = 90 \text{ тыс.руб.};$$

$$ВП_1 - ВП_0 = 90 \text{ тыс.руб.}$$

Вывод: Общее изменение объема произведенной продукции выражается в увеличении объема производства новой продукции на **90** тыс. руб. При этом, увеличение количества технологического оборудования на 5 единиц обеспечило увеличение объема производства на **90** тыс. руб. Увеличение времени работы единицы оборудования на 20 часов привело к росту объема производства новой продукции на **150** тыс. руб. Однако снижение среднечасовой выработки единицы оборудования на 0,01 тыс.руб. вызвало снижение объема производства новой продукции на **150** тыс. руб.

Практическое задание № 2. В результате изменения конъюнктуры рынка в декабре 2019 г. произошли изменения в ассортименте выпускаемой предприятием продукции. По приведенным в таблице данным об объеме выпущенной продукции в сопоставимых ценах определите:

- процент выполнения плана по объему;
- процент выполнения плана по ассортименту;

На основании полученных результатов сделайте выводы о сложившейся ситуации и укажите ее возможные причины.

Виды продукции	Объем продукции за декабрь 2019 в сопоставимых ценах, руб.	
	план	факт
А	12 000	10 000
Б	18 000	18 500
В	6 000	8 000
Г	0	2 500
Итого	36 000	39 500

Решение

– по продукции А:

•объем производства в счет планового ассортимента:

$$V_{\text{ассА}} = \min (12000; 10000) = 10000 \text{ руб.};$$

– тогда по всем видам продукции:

Виды продукции	Объем продукции за декабрь 2019 в сопоставимых ценах, руб.		Объем продукции, засчитываемый в выполнение плана по ассортименту, руб.
	план	факт	
А	12 000	10 000	10 000
Б	18 000	18 500	18 000
В	6 000	8 000	6 000
Г	0	2 500	0
Итого	36 000	39 500	34 000

1. процент выполнения плана по объему (по всем видам продукции):

$$\bullet \%_{\text{вып. V}} = \frac{39500}{36000} \cdot 100\% = 109,72\%;$$

2. процент выполнения плана по ассортименту:

$$\text{- по отдельному виду продукции (А)} \quad \%_{\text{ассА}} = \frac{10000}{12000} \cdot 100 \% = 83,33 \%;$$

$$\text{- по предприятию в целом: } \%_{\text{асс}} = \frac{34000}{36000} \cdot 100 \% = 94,44 \%.$$

Вывод: Несмотря на то, что план в отчётном году перевыполнен на 9,72 %, план по ассортименту недовыполнен на 5,56%, что связано со сдвигом в ассортименте. Причинами невыполнения плана по ассортименту могут быть: выпуск более дорогостоящей, менее трудоёмкой продукции, недостатки в планировании, материально-техническом обеспечении и др. Отдельно следует выяснить причину производства незапланированной продукции Г (выгодный контракт, недопущение простоя из-за невозможности выпуска запланированной продукции, изменение конъюнктуры...).

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечень основной и дополнительной литературы

I. Теоретические основы менеджмента

Основная литература

1. Брасс, А.А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды : учебное пособие / А. А. Брасс. Минск, Мисанта, 2018. – 514 с.
2. Гапонова, О.С., Данилова, Л.С., Чилипенюк, Ю.Ю. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенюк. Москва : Риор : Инфра-М, 2019 – 478с.
3. Гончаров В.Н. и др. Менеджмент предприятия : учебное пособие / В. Н. Гончаров [и др.]. Минск : Мисанта, 2013. – 401 с.
4. Дафт, Р. Менеджмент.: учебник / Р.Л. Дафт. - 10-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 655 с.
5. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке: перевод с английского / Эдвардс Деминг. Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 181 с.
6. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. Минск : БГЭУ, 2016. – 507 с.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : [перевод с английского] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури – 3-е изд. Москва [и др.] : Вильямс, 2015.-665с.

Дополнительная литература

1. Беляцкий, Н.П., Ясников, Г.Е., Балдин, И.В. Теоретические основы менеджмента: учебное пособие / Г. Е. Ясников, И. В. Балдин; под редакцией Н. П. Беляцкого. Минск : Амалфея : Мисанта, 2012. – 211 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004
3. Гайнутдинов, Э.М. и др. Менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и организация производства (по направлениям)", "Транспортная логистика (по направлениям)" / [Э. М. Гайнутдинов и др.] ; под редакцией Э. М. Гайнутдинова. Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.
4. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 336с.

II. Инновационный менеджмент

1. Об основах государственной научно-технической политики: Закон Республики Беларусь от 19.01.1993 г., № 2105-13. В ред. Закона Республики Беларусь от 10.07.2012 г. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 26.07.2012.
2. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. № 425-3 // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 26.07.2012, 2/1977.
3. О научной деятельности: Закон Республики Беларусь от 31 декабря 1997 г.: в ред. Закона Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, г., 2/1978.
4. Стратегия «Наука и технологии: 2018–2040»: Постановление Президиума Национальной академии наук Беларуси 26.02.2018 № 17.
5. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gpir-2025.8b.io/>.
6. Государственные программы инновационного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gknt.gov.by/deyatelnost/innovatsionnaya-politika/gpir/>
7. Байтасов, Р. Инновационный менеджмент. Курс лекций / Р. Байтасов. – М.: Серия: Зачет и экзамен Издательство: Феникс, 2015. – 304 с.
8. Балабанов, В. С. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В. С. Балабанов, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. — М.: АП «Наука и образование», 2008 – 246 с.
9. Богдан, Н. И. Инновационная политика / Н. И. Богдан. – Минск : Четыре четверти, 2019. – 308 с.
10. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2017. – 624 с.
11. Климова, Л. А. Инновационное развитие предприятия: монография / Л. А. Климова – Могилев : Белорусс. – Рос. ун-т, 2017. – 215 с.
12. Кудашов, В. И. Экономика и управление инновациями: учеб. пособие / В. И. Кудашов. – Минск : ИВЦ Минфина, 2015. – 268 с.
13. Экономика инноваций: Учебное пособие / под ред. Н.П. Иващенко. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. – 310 с.

14. Якобсон, А. Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. – М.: Омега-Л, 2014. – 176 с.

Дополнительная литература

15. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1569689415&id=id&accname=guest&checksum=4A3FE2FAB8569404687553F2A143031C>.

16. Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, 7th Edition [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-Frascati-2015.pdf>.

17. Managing Creativity and Innovation (Harvard Business Essentials), Boston, Massachussetts, 2003 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.amazon.com/Managing-Creativity-Innovation-Business-Essentials>.

18. Анисимов Ю., Бычков В., Куксова И. Менеджмент инноваций. Учебное пособие. М.: Серия: Высшее образование. Бакалавриат. Издательство: Инфра-М. – 2015. – 147 с.

19. Ильин, В. По ту сторону проектов. Записки консультанта / В. Ильин. – Издательство: М.: Бином Лаборатория знаний, 2015. – С.376.

20. История менеджмента : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 240 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

21. Козлов В., Козлова Е. Инновационный менеджмент в АПК. Учебник. М.: Издательство: Курс, 2015. – 364 с.

22. Котлер, Ф. Привлечение инвесторов: маркетинговый подход к поиску источников финансирования [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 193 с.

23. Красностанова М. От изобретательской команды до хайтек-корпорации: человеческий фактор и динамика инновационного проекта. Учебное пособие. М.: Издательство: Проспект, 2016. – 88 с.

24. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2014. – 390 с.

25. Поляков Н., Мотовилов О., Лукашов Н. Управление инновационными проектами. Учебник и практикум. М.: Издательство: Юрайт, 2016. – 330 с.

III. Экономика организации (предприятия)

Перечень основной литературы

Законодательные и нормативные правовые акты:

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь, 7 декабря 1998 г. № 218-З // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
2. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Республики Беларусь, 16 января 2009 г. № 1 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
3. О Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 23 февраля 2009 г. № 229 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
4. О поддержке малого и среднего предпринимательства: Закон Республики Беларусь, 1 июля 2010 г., № 148-З // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
5. О развитии предпринимательства: Декрет Президента Респ. Беларусь, 23 нояб. 2017 г. № 7 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
6. Об инвестициях: Закон Республики Беларусь, 12 июля 2013 г. № 53-З // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. — Минск.
7. Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), утвержденные Постановлением Министерства экономики, Министерства финансов, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 210/161/151 от 30 октября 2008 г.

8. Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов, утвержденная Постановлением Министерства экономики, Министерства финансов, Министерством статистики и анализа, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь №87/55/33/5 от 30.03.2004 г. (в редакции постановлений Министерства экономики, Министерства финансов, Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь соответственно от 02.12.2009 г. №191/144/27, от 30.09.2010 г. №141/106/28, от 30.09.2011 г. №162/101/45).

9. Методические рекомендации по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях Министерства промышленности Республики Беларусь, утвержденные приказом Министерства Промышленности Республики Беларусь №881 от 31.12.2010 г.

10. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь №158 от 31.08.2005 г.

Учебно-методическая литература:

11. Русак, Е.С. Экономика организации (предприятия промышленности): пособие / Е.С. Русак, Н.Н. Морозова. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2018. – 468 с.

12. Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия) : учеб. Пособие / А.С. Головачев. – Минск: Вышэйшая школа, 2015. – 688 с.

13. Короткевич, Л.М. Экономика предприятия промышленности: пособие / Л.М. Короткевич; БНТУ. – Минск: БНТУ, 2015. – 118 с.

14. Нехорошева, Л.Н. Экономика организации (предприятия) / Л.Н. Нехорошева [и др.]. – Минск: БГЭУ, 2014. – 572 с.

15. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: учеб. пособие / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. – Минск: Новое знание, 2013. – 439 с.

16. Байнев, В.Ф. Экономика предприятия и организация производства: Учеб. Пособие / В.Ф. Байнев. – Минск: Изд-во БГУ, 2003. – 192 с.

17. Байнев, В.Ф. Антикризисное управление: Учеб. Пособие / В.Ф. Байнев. – Минск: БГУ, 2002. – 143 с.

18. Экономика предприятия: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Экономика и управление на предприятии" / Л.Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л.Н.

Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2008. – 720 с.

19. Экономика предприятия: учебно-методический комплекс / [А.С. Головачев и др.; под ред. В.И. Кудашова; ЧУО "Минский ин-т управления"]. – 2-е изд. – Минск: Изд-во МИУ, 2010. – 346 с.

Перечень дополнительной литературы:

20. Бабук, И.М. Экономика предприятия: Учеб. пособие для студ. технических спец. учреждений, обеспеч. получ. высш. образования / И.М. Бабук. – 2-е изд. – Минск: ИВЦ Минфина, 2008. – 327 с.

21. Государственное регулирование переходной экономики / С.А. Пелих, В.Ф. Байнев, В.П. Орешин [и др.]; под общ. ред. С.А. Пелиха; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: Право и экономика, 2008. – 490 с.

22. Государственное регулирование предпринимательства и малого бизнеса: Курс лекций / С.А. Пелих, В.Ф. Байнев, В.П. Орешин [и др.]; под общ. ред. проф. С.А. Пелиха; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, «Право и экономика», 2010. – 230 с.

23. Экономика предприятия: Практикум: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. "Экономика и управление на предприятии" / [авт.: Э. В. Крум и др.]; под ред. Э. В. Крум. – Минск: Изд-во Гревцова, 2009. – 357 с.

24. Экономика предприятия: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организаций" / А.Е. Карлик [и др.]; под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 464 с.

25. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач и др.: под ред. В.Я. Хрипача. Минск: Экономпресс, 2000. – 464 с.

IV. Управленческий анализ

Основная литература

Нормативные правовые акты:

1. Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 №415-З "Об экономической несостоятельности (банкротстве)".

2. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 29 июня 2011 г. № 50 Об установлении типового плана счетов бухгалтерского учета, утверждении инструкции о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных

элементов.

3. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 12.11.2010 № 133(ред. от 30.04.2012) "Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету запасов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов"

4. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 12 декабря 2016 г. № 104«Об утверждении Национального стандарта бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность», внесении дополнения и изменений в постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 30 июня 2014 г. № 46 и признании утратившими силу постановления Министерства финансов Республики Беларусь от 31 октября 2011 г. № 111 и отдельных структурных элементов некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь»

5. Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденной Постановлением Минфина и Минэкономики Республики Беларусь № 140/206 от 27.12.2011г., Постановлением Минэкономики № 107 от 04.12.2012г.

6. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь 4 декабря 2012 г. n 107. Об утверждении инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредитору, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам (в ред. постановления Минэкономики от 31.08.2016 № 57)

Литература основная:

7. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 215 с.

8. Герасимова, В.И., Харевич, ГЛ. Анализ хозяйственной деятельности: Курс лекций. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005. -380с.

9. Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Форум, 2013. – 288 с.
10. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учебник / Н.А. Казакова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 261 с.
11. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ. Теория и практика : учебник для бакалавров / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 468 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
12. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В.Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 607 с.
13. Методы социологического исследования//[Электронный ресурс]. – Режим доступа,<http://www.grandars.ru/college/sociologiya/metody-issledovaniya.html>
14. Практикум по управленческому анализу//[Электронный ресурс]. – Режим доступа,<https://studrb.ru/works/entry18920>.
15. Сухарев, О.С. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учеб.пособие / О.С. Сухарев. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 496 с.
16. Харевич, Г. Л. Анализ финансовой деятельности // [Электронный ресурс]: курс лекций / Г. Л. Харевич. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014. – 1 электрон. опт. диск (CD+RW).
17. Управленческий анализ: Учеб. Пособие / М.А. Бахрушина. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2005. — 432 с.
18. Управленческий анализ (Практикум). Автор: Фурсова М.Н., редактор: Александрова Л.И.[Электронный ресурс]. — Режим доступа,https://abc.vvsu.ru/books/pr_upravlanaliz/page0001.asp.

Перечень дополнительной литературы

1. Веренич, В.А. Анализ распределения внутренних инвестиционных ресурсов интегрированных структур АПК Республики Беларусь / В.А. Веренич // Вестник БГЭУ. – 2013. - №6. – С. 48-56.
2. Видяпина, В.И. Бакалавр экономики (Хрестоматия) Т.2 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0202.asp>.

3. Время управлять запасами: опыт ЛокоТех // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, http://www.up-pro.ru/library/logistics/supply_management/zapasy-locoeh.html.
4. Крылов С.И. Анализ финансовых результатов коммерческой организации по данным отчета о прибылях и убытках // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, <http://1fin.ru/?id=488&ht=5998&w>.
5. Методология DDMRP — производство как ядро изменений // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, http://www.up-pro.ru/library/logistics/supply_management/ddmrp-abmcloud.html.
6. Методы экономического анализа // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, <http://1fin.ru/?id=281&t=816>.
7. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>.
8. Тохтамыш, А.Т. Управление стратегией затрат и бюджетированием бизнес-процессов малых промышленных предприятий / Т.А. Тохтамыш // Вестник БГЭУ. – 2013. - №1. – С. 84-92.
9. Управленческие расходы // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, https://www.audit-it.ru/terms/accounting/upravlencheskie_raskhody.html
10. Экономические затраты // [Электронный ресурс]. – Режим доступа, <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ekonomicheskie-zatraty.html>.

**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ
КОМПЛЕКСНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

на ____ / ____ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
_____ (протокол № ____ от _____ 202_ г.)

Заведующий кафедрой

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
