

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ СВЯЗИ»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор Белорусской  
государственной академии связи

\_\_\_\_\_ А.О.Зеневич  
(подпись) (И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(дата утверждения)

Регистрационный № ГУ- \_\_\_\_\_ /д/пви.

ПРОГРАММА  
**ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**  
для абитуриентов, поступающих для получения углубленного  
высшего образования  
по специальности  
7-06-0414-01 - Государственное управление

Минск 2026

Программа вступительного испытания на углубленное высшее образование по специальности 7-06-0414-01 «Государственное управление» разработана в соответствии с учебными программами по учебным дисциплинам.

**СОСТАВИТЕЛИ:**

О.Г. Геливер – заведующий кафедрой цифровой экономики, к.воен.н., доцент

Е.С. Романова – доцент кафедры цифровой экономики, к.э.н., доцент

Ю.Р. Кравченко – старший преподаватель кафедры цифровой экономики, магистр экономики

А.В. Антонова – старший преподаватель кафедры цифровой экономики, магистр

Программа вступительных испытаний в магистратуру БГАС по специальности 7-06-0414-01 «Государственное управление» рассмотрена и рекомендована к утверждению на заседании кафедры цифровой экономики 26 января 2026 г., протокол № 7.

Заведующий кафедрой цифровой экономики

к.воен.н, доцент,

О.Г. Геливер

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данная программа является минимальной для подготовки и сдачи вступительного испытания на углубленное высшее образование Белорусской государственной академии связи по специальности 7-06-0414-01 Государственное управление (профилизация «Электронное правительство»).

Программа вступительного испытания на углубленное высшее образование БГАС по специальности 7-06-0414-01- Государственное управление состоит из 2-х блоков: Программа вступительного испытания, Программа дополнительного собеседования.

### I. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ.

Форма проведения экзамена – устная.

На экзамен вынесены учебные дисциплины:

Менеджмент;

Экономика организации;

Основы бизнеса и права.

### II. ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ.

Дополнительное собеседование по учебным дисциплинам проводится с абитуриентами из числа иностранных граждан, поступающих на углубленное высшее образование БГАС.

Дополнительное собеседование проводится по учебной дисциплине «Менеджмент».

### **Критерии оценок вступительного испытания для получения высшего образования второй ступени по специальности 7-06 0414 01«Государственное управление»**

Десятибалльная шкала в зависимости от величины балла и оценки включает следующие критерии:

#### **10 баллов - ПРЕВОСХОДНО:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

### **9 баллов – ОТЛИЧНО:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания;
- точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках программы вступительного испытания;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им критическую оценку;

### **8 баллов – ПОЧТИ ОТЛИЧНО:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме программы вступительного испытания;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках программы вступительного испытания;

### **7 баллов – ОЧЕНЬ ХОРОШО:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания;
- использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им критическую оценку;

### **6 баллов – ХОРОШО:**

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме программы вступительного испытания;
- использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках программы вступительного испытания;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им сравнительную оценку;

### **5 баллов – ПОЧТИ ХОРОШО:**

- достаточные знания в объеме программы вступительного испытания;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках программы вступительного испытания;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им сравнительную оценку;

### **4 балла – УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО:**

- достаточный объем знаний в рамках программы вступительного испытания;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку;

### **3 балла – ПОЧТИ УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО:**

- достаточный объем знаний в рамках программы вступительного испытания;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы без существенных логических ошибок;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины;

### **2 балла – НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО:**

- фрагментарные знания в рамках программы вступительного испытания;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых логических ошибок;

### **1 балл – НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО:**

- отсутствие знаний и компетенции в рамках программы вступительного испытания.

## **I. ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

### **СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **1. Менеджмент**

##### *Тема 1. Развитие теории и практики менеджмента*

Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента. Школа научного менеджмента (тейлоризм). Классическая административная школа управления. Школа поведенческих отношений. Поведенческие науки. Количественный, процессный, системный и ситуационный

подходы в управлении.

### *Тема 2. Функции и принципы менеджмента*

Сущность и классификация функций менеджмента. Общие функции (планирование, организация деятельности, мотивация, контроль), их взаимосвязь. Специальные, связующие и вспомогательные функции, их особенности. Принципы менеджмента: сущность и характеристика. Разделение управленческого труда. Уровни и виды управления.

### *Тема 3. Организационные структуры управления организацией*

Понятие и составляющие элементы организационной структуры управления. Механистические и организационные структуры управления. Виды традиционных механистических структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные. Особенности построения, преимущества и недостатки. Органические (адаптивные) структуры управления: проектная, матричная, сетевая, многомерная виртуальная. Особенности построения, преимущества и недостатки.

### *Тема 4. Методы управления организацией*

Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов.

### *Тема 5. Стили руководства. Лидерство*

Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Баланс власти руководителя и подчиненного. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки (Р. Френчи и Б. Рейвин). Сущность понятия «лидерство». Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл, У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству. Концепции ситуационного лидерства. Современные теории лидерства.

### *Тема 6. Управление персоналом*

Концепция управления персоналом. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал». Структура кадров, ее разновидности. Функции кадровой службы. Рынки рабочей силы. Процесс привлечения персонала: исследование рынка труда, обеспечение конкурентоспособных условий труда, разработка системы оплаты труда. Методы и этапы отбора персонала. Оценка работы персонала. Трудовой потенциал работника. Текущее состояние кадров.

### *Тема 7. Мотивация персонала*

Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Взгляды на роль человека в деятельности организации (теории Д. Макгрегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов). Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная

теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в практике менеджмента.

#### *Тема 8. Управление конфликтами в организации*

Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта. Процесс управления конфликтом.

Процедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов. Структурные и межличностные способы управления конфликтной ситуацией. Завершение конфликта.

#### *Тема 9. Оценка эффективности менеджмента*

Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.

## **2. Экономика организации**

### *Тема 1. Предприятие (организация) как субъект хозяйствования.*

Структура национальной экономики Республики Беларусь. Понятие предприятия, цель и задачи создания и функционирования. Характерные черты признаки предприятия. Функции, выполняемые предприятием. Структура элементов предприятия. Классификация предприятий по различным признакам.

### *Тема 2. Организационно-правовые формы предприятия.*

Организационно-правовые формы предприятий: хозяйственное общество, хозяйственное товарищество, производственный кооператив и унитарное предприятие. Виды хозяйственных товариществ и обществ, их отличительные черты, преимущества и недостатки. Унитарные предприятия на праве хозяйственного ведения и оперативного управления. Производственные кооперативы. Некоммерческие организации: виды, особенности создания и функционирования. Выбор и обоснование организационно-правовой формы предприятия при его создании.

### *Тема 3. Формы интеграции предприятий (организаций).*

Виды, цели, принципы создания объединения предприятий. Классификация объединений. Проблемы обеспечения эффективности функционирования объединений предприятий. Современные формы объединения предприятий.

### *Тема 4. Жизненный цикл организации (предприятия).*

Этапы создания предприятия, состав и содержание работ, выполняемых в процессе создания предприятия (выбор места расположения, государственная регистрация, организационное оформление, порядок формирования УК).

Реорганизация и реструктуризация предприятия (их сущность, цели и задачи, виды и основные направления реструктуризации предприятия). Санация, банкротство и ликвидация предприятия. Прекращение деятельности организации: сущность, формы, этапы процедуры ликвидации организации.

*Тема 5. Основные средства организации (предприятия) и их эффективность.*

Основные средства: сущность, состав, структура и классификация. Структура основных средств организаций связи. Методы оценки основных средств. Понятие и виды износа основных фондов. Методы оценки физического и морального износа основных средств. Амортизация основных средств: понятие и основные элементы механизма начисления. Показатели и формы обновления основных средств. Методика обоснования выбора оптимальной формы обновления основных средств. Аренда как форма обновления основных средств: сущность и виды. Методические основы определения арендной платы при аренде основных средств. Лизинг, как одна из форм обновления основных средств: сущность, виды, состав и методика расчета лизинговых платежей. Показатели и пути повышения эффективности использования основных средств. Показатели использования основных средств: обобщающие и дифференцированные. Проблемы повышения эффективности использования основных фондов.

*Тема 6. Оборотные средства организации (предприятия) и их эффективность.*

Сущность оборотных средств. Состав и структура оборотных средств. Методологические основы определения потребности в оборотных средствах. Источники формирования оборотных средств. Обобщающие и дифференцированные показатели использования оборотных средств. Пути повышения эффективности использования оборотных средств.

*Тема 7. Труд и его эффективность.*

Персонал предприятия: сущность, состав, структура, классификация, влияние на эффективность функционирования предприятия, показатели оценки. Методологические основы определения численности работников различных категорий в организациях связи. Производительность труда: понятие, показатели, измерители. Факторы и резервы роста производительности труда в организациях связи.

*Тема 8. Оплата труда в организации (предприятии).*

Сущность и виды оплаты труда. Функции и принципы организации оплаты труда. Оценка стоимости рабочей силы. Государственное регулирование оплаты труда в Республике Беларусь. Минимальная заработная плата: сущность, назначение и порядок определения на основе минимального потребительского бюджета. Механизм индексации заработной платы с учетом инфляции. Тарифная система: сущность элементы и область применения. Методика определения тарифной ставки. Механизм повышения индивидуальных тарифных ставок в зависимости от результатов деятельности организации. Система доплат и надбавок в организациях связи. Договорное регулирование оплаты труда. Планирование средств на оплату труда работникам.

*Тема 9. Формы и системы оплаты труда.*

Формы и системы заработной платы: сдельная, повременная, гибкая. Источники средств на оплату труда. Соотношение прироста оплаты труда и производительности труда. Проблемы достижения эффективности использования средств на оплату труда

*Тема 10. Издержки и себестоимость.*

Издержки производства, их виды и источники покрытия. Особенности постоянных и переменных издержек. Особенности структуры издержек в отрасли связи. Элементы затрат: характеристика и экономическая оценка. Себестоимость: понятие, функции, виды, структура и источники. Зарубежный опыт управления себестоимостью продукции (работ, услуг). Резервы и факторы снижения себестоимости.

*Тема 11. Инвестиции и инвестиционная деятельность организации (предприятия).*

Инвестиции: сущность, состав, структура. Объекты и субъекты инвестиций. Классификация инвестиций. Цель и источники инвестирования в условиях рынка. Инвестиционная политика организации (предприятия). Содержание инвестиционной деятельности организации. Влияние инвестиционной деятельности на экономику организации. Инвестиции в основной капитал: особенности, состав и структура (воспроизводственная, технологическая, отраслевая). Методы оценки эффективности реализации инвестиций. Инвестиционные проекты: понятие, виды, классификация, этапы разработки. Оценка эффективности инвестиционного проекта на основе показателей, не учитывающих фактор времени. Оценка эффективности инвестиционного проекта с учетом фактора времени: методы, показатели. Внутренняя норма прибыли инвестиций: сущность, назначение, методика расчета, область применения. Практика обоснования инвестиционных проектов. Метод расчета чистой дисконтированной стоимости: сущность, назначение, область применения.

*Тема 12. Качество продукции (услуг) организации (предприятия).*

Сущность, показатели оценки, измерители качества продукции (услуг). Факторы, определяющие качество продукции (услуг). Методы оценки качества. Система показателей качества: обобщающие и дифференцированные показатели. Понятие технического нормирования и стандартизации. Направления повышения качества продукции (услуг) в организациях связи. Экономическая оценка повышения качества продукции (услуг). Влияние уровня качества продукции на экономическое развитие предприятия.

*Тема 13. Конкурентоспособность продукции (услуг) и организации.*

Конкурентоспособность продукции (услуг): сущность и измерители. Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции (услуг) Методы оценки уровня конкурентоспособности продукции (услуг). Конкурентоспособность организации и ее связь с конкурентоспособностью продукции (услуг). Конкурентоспособность организации и факторы, на нее влияющие. Значение повышения конкурентоспособности продукции (услуг) в организациях связи.

*Тема 14. Оценка конечных результатов деятельности предприятия (организации).*

Экономическое содержание дохода и выручки. Методика определения доходов в организациях связи. Прибыль организации: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Распределение прибыли организации связи. Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности организации. Пути увеличения прибыли и рентабельности.

*Тема 15. Оценка стоимости организации (предприятия).*

Стоимость организации: сущность, значение, виды, составные элементы. Принципы оценки стоимости организации (предприятия). Методы оценки стоимости организации: характеристика, достоинства, недостатки и условия применения. Доходный подход к оценке стоимости организации: экономическая сущность, основные методы и этапы. Оценка стоимости организации сравнительным подходом: экономический смысл и методика расчета. Затратный метод определения стоимости организации: экономический смысл и методика расчета, особенности применения в трансформационный период.

*Тема 16. Экономическая эффективность производственной деятельности предприятия (организации).*

Сущность и значение экономической эффективности. Методика оценка экономической эффективности. Система показателей оценки экономической эффективности.

### **3. Основы бизнеса и права**

*Тема 1. Сущность и роль бизнеса в обществе.*

Понятия «бизнес» и «предпринимательство». Цели и задачи бизнеса. Виды и формы бизнеса. Сущность и специфика предпринимательской способности. Факторы производства. Сущность предпринимательской среды. Внешние и внутренние факторы воздействия на организацию. Условия, проблемы и перспективы развития предпринимательства в Республике Беларусь.

*Тема 2. Правовые условия ведения бизнеса.*

Характеристика законодательной базы ведения бизнеса. Основные источники правового регулирования предпринимательской деятельности. Права, обязанности и ответственность предпринимателя. Формы юридической ответственности за нарушения в сфере предпринимательской деятельности.

*Тема 3. Государственная поддержка бизнеса в Республике Беларусь.*

Основные направления поддержки предпринимательства в Республике Беларусь. Особенности инфраструктуры поддержки бизнеса в РБ. Назначение центров поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторов и инновационных центров. Задачи Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей.

*Тема 4. Рыночный механизм и его элементы.*

Основные элементы рыночного механизма и их разновидности. Закон спроса и предложения. Факторы спроса и предложения. Рыночное равновесие. Виды рыночных структур по степени конкуренции: критерии, признаки, преимущества и недостатки. Понятие «инфраструктура рынка». Факторы эффективности конкурентного рынка.

*Тема 5. Организационно-правовые структуры бизнеса.*

Понятие физического и юридического лица. Основные организационно-правовые формы бизнеса: индивидуальный предприниматель, унитарное предприятие, производственный кооператив, хозяйственное товарищество, хозяйственные общества, акционерные общества. Их характеристика, особенности создания и функционирования.

*Тема 6. Основы сертификации и лицензирования.*

Общие понятия о сертификации, объекты и цели сертификации. Условия сертификации. Правила порядок проведения сертификации. Понятие «лицензия». Сущность и цели лицензирования. Виды лицензирования. Порядок получения лицензии.

*Тема 7. Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства) в РБ.*

Понятие, виды и причины банкротства. Виды неплатежеспособности. Порядок проведения процедуры банкротства. Особенности защитного периода, конкурсного производства, мирового соглашения, иных процедур банкротства, предусмотренных Законом о банкротстве.

*Тема 8. Коммерческая деятельность организации.*

Сущность и направления коммерческой деятельности. Понятие и виды коммерческих сделок. Контракт (соглашение) как правовой документ, закрепляющий условия для реализации сделок. Правила заключения внешнеторговых сделок и оформления внешнеторговых контрактов

*Тема 9. Финансовые ресурсы организаций.*

Сущность назначение и виды финансовых ресурсов. Понятие «капитал» и его состав. Инвестиции и их формы. Разновидности источников финансирования бизнеса. Показатели финансового состояния организации. Основные виды кредитов, бюджетное кредитование. Порядок получения банковского кредита.

*Тема 10. Основы налогообложения предпринимательской деятельности.*

Сущность налогов. Свойства и функции и виды налогов. Особенности налогообложения индивидуальных предпринимателей и юридических лиц. Характеристика различных систем налогообложения.

*Тема 11. Маркетинг и ценообразование.*

Сущность, принципы, функции разновидности маркетинга. Комплекс маркетинга. Технология продвижения товаров и услуг. Особенности ценообразования в предпринимательской деятельности. Состав цены, методы и стратегии ценообразования.

*Тема 12. Планирование в бизнесе.*

Значение и сущность планирования и прогнозирования. Принципы и методы планирования. Виды планирования. Сущность и назначение бизнес-плана.

*Тема 13. Предпринимательский риск.*

Понятие и сущность предпринимательского риска, причины возникновения потерь. Виды предпринимательского риска. Методы оценки предпринимательского риска. Способы избегания и снижения рисков. Виды страховых услуг для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: КодексРесп. Беларусь, 7 дек. 1998 г., № 218-3 (с изм. и доп.) // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Кодекс Респ. Беларусь, 26июля 1999 г., № 296-3 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Элек-тронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь.– Минск,2014.
3. Декрет Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 № 1 (ред. от 01.03.2010) «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования»
4. Декрет Президента Республики Беларусь от 21.12.2017 № 8 «О развитии цифровой экономики»
5. Закон Республики Беларусь от 09.12.1992 № 2020-XII (ред. от 08.07.2008) «О хозяйственных обществах»
6. Закон Республики Беларусь от 31.12.2009 № 114-3 «О ценообразовании»
7. Закон Республики Беларусь от 18.07.2000 № 423-3 (ред. от 31.12.2009) «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступившими в силу с 15.02.2010)
8. Указ Президента Республики Беларусь от 29.06.2000 № 359 (ред. от 26.04.2010, от 05.11.2010) «Об утверждении порядка расчетов между юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями в Республике Беларусь»
9. Указ Президента Республики Беларусь от 16.01.2002 № 40 (ред. от 17.11.2008) «О дополнительных мерах по регулированию экономических отношений»
10. Указ Президента Республики Беларусь от 12.11.2003 № 508 (ред. от 06.04.2009) «О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства)»
11. Указ Президента Республики Беларусь от 18.06.2005 № 285 (ред. от 09.03.2010, от 13.09.2010 № 477) «О некоторых мерах по регулированию предпринимательской деятельности»
12. Указ Президента Республики Беларусь от 29.12.2007 № 685 «О дополнительных условиях осуществления предпринимательской деятельности»
13. Указ Президента Республики Беларусь от 24.09.2009 № 465 (ред. от 09.03.2010) «О некоторых вопросах совершенствования лизинговой деятельности в Республике Беларусь»
14. Указ Президента Республики Беларусь от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности»
15. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 02. 02. 2021 № 66 «О Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы»

16. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 06.11.1992N 670 «Об утверждении Положения о коммерческой тайне»
17. Постановление Минфина Республики Беларусь от 08. 05. 2008 № 79/99/50«Об утверждении инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности»
18. Александер, М. Excel 2016. Профессиональное программирование на VBA / М. Александер, Р. Куслейко. – М. : Диалектика, 2020. – 784с.
19. Анискин, Ю. П. Основы бизнеса: Учебник / Ю.П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2017. – 47 с.
20. Афанасьева, Е. Г. Право и предпринимательство. Зарубежный опыт / Е.Г. Афанасьева. – М. : Институт научной информации по общественным наукам (ИНИОН) РАН, 2019. – 393 с.
21. Белов, В.В. Проектирование информационных систем: Учебник / В.В. Белов. – М.: Академия, 2018. – 144 с.
22. Боброва, О. С. Настольная книга предпринимателя :практ. пособие / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 330 с.
23. Бондарев, В.В. Введение в информационную безопасность автоматизированных систем / В.В. Бондарев. – М.: Издательство СГТУ имени Н.Э. Баумана, 2021. – 252 с.
24. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р. И. Бунеева. – М.: Феникс, 2020. – 368 с.
25. Волк, В.К. Базы данных. Проектирование, программирование, управление и администрирование / В.К. Волк. – М. : Лань, 2022. – 244 с.
26. Волков, М.А. Информационные технологии. – М. : Инфра-Инженерия, 2023. – 136 с.
27. Высоцкий, М.М. Информационные технологии: доступно о важном / М.М. Высоцкий, В.В. Травин. – Минск: Адукацыяі выхаванне, 2021. – 96 с.
28. Гарнаев А.Ю. Использование MS Excel и VBA в экономике и финансах. –СПб.: БХВ – Санкт-Петербург, 2000. –336 с.
29. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.
30. Гвоздева, В. А. Информатика. Автоматизированные информационные технологии и системы / В. А. Гвоздева. – М.: Форум, 2019. – 542 с.
31. Гвоздева, Т.В. Проектирование информационных систем. Стандартизация: Учебное пособие / Т.В. Гвоздева, Б.А. Баллод. – СПб.: Лань, 2019. – 252 с.
32. Голицына, О.Л. Информационные системы и технологии / О.Л. Голицына, Н.В. Максимов, И.И. Попов. – М.: Форум, 2021. – 400с.
33. Головачев, А.С. Экономика предприятия: учебное пособие / А.С. Головачев., Л.А. Лобан. – Минск: РИВШ, 2022. – 387 с.
34. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2019. 368 с.

35. Информатика. Базовый курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. С. В. Симоновича. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2019. – 640 с.
36. Коваленко, В.В. Проектирование информационных систем В.В. Коваленко. – М. : Форум, 2021. – 357 с.
37. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия : учебник для прикладного бакалавриата / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под редакцией Е. Н. Ключковой. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.
38. Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность / А.Б. Крутик, М. В. Решетова. – М.: Academia, 2020. – 224 с.
39. Ларин, М.В. Информационное обеспечение управления/ М.В. Ларин. – М.: , 2018. – 279 с.
40. Ларина, Е. С. Цифровая революция. Преимущества и риски. Искусственный интеллект и интернет всего / Е.С. Ларина, В.С. Овчинский. – М. : Книжный мир, 2021. – 616 с.
41. Лобацкая, Т. В. Основы бизнеса и права в информационных технологиях: курс лекций / Т. В. Лобацкая. – Витебск : ВГУ, 2017. – 51 с.
42. Муравьев, А. И. Предпринимательство / А.И. Муравьев, А. М. Игнатъев, А. Б. Крутик. – М. : Лань, 2018. – 696 с.
43. Новиков, Б. А. Основы технологий баз данных / Б.А. Новиков, Е. А. Горшкова, Н. Г. Графеева. – М. : ДМК Пресс, 2020. – 582 с.
44. Олифер, В.Г. Компьютерные сети. Принципы, технологии, протоколы. Учеб. / В.Г. Олифер, Н. Олифер. – СПб.: Питер, 2021. – 1008 с.
45. Осипов, Д. Л. Технологии проектирования баз данных / Д. Л. Осипов. – М. : ДМК Пресс, 2019. – 498 с.
46. Панибратов, А. Ю. Введение в бизнес / А.Ю. Панибратов. – М.: Издательство СПбГУ, 2017. – 188 с.
47. Полищук Ю. В. Базы данных и их безопасность / Ю.В. Полищук, А. С. Боровский. – М. : Инфра-М, 2020. – 210 с.
48. Резник, С. Д. Основы предпринимательской деятельности. Учебник / С.Д. Резник, А.В. Глухова, А.Е. Черницов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 288 с.
49. Русак, Е.С. Экономика организации (предприятия промышленности): пособие / Е.С. Русак, Н.Н. Морозова. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2018. – 468 с.
50. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 511 с.
51. Синяева, И. М. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Учебник / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 266 с.
52. Соколова, С.В. Экономика организации: Учебник / С.В. Соколова. – М. :Academia, 2019. – 154 с.
53. Старовойтова, Т.Ф. Информационные системы в экономике. – Минск: Амалфея, 2019. – 124 с.
54. Сычев, Ю.Н. Защита информации и информационная безопасность / Ю.Н. Сычев. – М. : Инфра-М., 2021. – 201 с.

55. Таненбаум, Э. Архитектура компьютера / Э. Таненбаум, Т. Остин. – Спб.: Питер, 2019. – 816 с.
56. Таненбаум, Э. Компьютерные сети / Э. Таненбаум, Н. Фимстер, Д. Уэзеролл. – Спб.: Питер, 2023. – 992 с.
57. Туманов, В.Е. SQL для хранения, обработки и анализа данных / В.Е. Туманов, Б.Н. Гайфуллин. – М. : Солон-пресс, 2021. – 172 с.
58. Цехановский, В.В. Инфокоммуникационные системы и сети / В.В. Цехановский, Т.М. Татарникова, О.И. Кутузов. – М. : Лань, 2021. – 244 с.
59. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева.– М. : Издательство Юрайт, 2019. – 435 с.
60. Шимко, П. Д. Экономика : учебник и практикум для академического бакалавриата / П. Д. Шимко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 461 с.

# ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### МЕНЕДЖМЕНТ

#### *Тема 1. Развитие теории и практики менеджмента*

Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента. Школа научного менеджмента (тейлоризм). Классическая административная школа управления. Школа поведенческих отношений. Поведенческие науки. Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении.

#### *Тема 2. Функции и принципы менеджмента*

Сущность и классификация функций менеджмента. Общие функции (планирование, организация деятельности, мотивация, контроль), их взаимосвязь. Специальные, связующие и вспомогательные функции, их особенности. Принципы менеджмента: сущность и характеристика. Разделение управленческого труда. Уровни и виды управления.

#### *Тема 3. Организационные структуры управления организацией*

Понятие и составляющие элементы организационной структуры управления. Механистические и организационные структуры управления. Виды традиционных механистических структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные. Особенности построения, преимущества и недостатки. Органические (адаптивные) структуры управления: проектная, матричная, сетевая, многомерная виртуальная. Особенности построения, преимущества и недостатки.

#### *Тема 4. Методы управления организацией*

Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов.

#### *Тема 5. Стили руководства. Лидерство*

Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Баланс власти руководителя и подчиненного. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки (Р. Френчи и Б. Рейвин). Сущность понятия «лидерство». Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл, У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству. Концепции ситуационного лидерства. Современные теории лидерства.

#### *Тема 6. Управление персоналом*

Концепция управления персоналом. Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры» и «персонал». Структура кадров, ее разновидности. Функции кадровой службы. Рынки рабочей силы. Процесс привлечения

персонала: исследование рынка труда, обеспечение конкурентоспособных условий труда, разработка системы оплаты труда. Методы и этапы отбора персонала. Оценка работы персонала. Трудовой потенциал работника. Текущее состояние кадров.

#### *Тема 7. Мотивация персонала*

Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Взгляды на роль человека в деятельности организации (теории Д. Макгрегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов). Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в практике менеджмента.

#### *Тема 8. Управление конфликтами в организации*

Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта. Процесс управления конфликтом.

Процедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов. Структурные и межличностные способы управления конфликтной ситуацией. Завершение конфликта.

#### *Тема 9. Оценка эффективности менеджмента*

Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Прохорова Т. В. Менеджмент: пособие для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования 1-й ступени 1-26 02 01 "Бизнес-администрирование" / Т. В. Прохорова. - Минск : Институт бизнеса БГУ, 2022. - 198, [1] с.
2. Брасс А. А. Менеджмент: пособие для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования 1-й ступени / А. А. Брасс, Н. И. Климкович. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 437 с.
3. Неверов А. В. Менеджмент: тексты лекций для студентов специальности 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии" / А. В. Неверов и др. - Минск : БГТУ, 2023. - 265 с.
4. Семенов А. К. Менеджмент: учебник: для студентов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Реклама и связи с общественностью" (уровень бакалавриата) / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 185 с.
5. Недюхина О. М. Инновационный менеджмент: курс лекций: учебно-методическое пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования 1-й ступени / О. М. Недюхина, Е. В. Кокиц. - Горки : БГСХА, 2021. - 133 с.
6. Коммуникативный менеджмент: учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. - Москва : Вузовский учебник, Инфра-М, 2021. - 175, [1] с.
7. Мотивационный менеджмент: практикум: учебно-методическое пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования 1-й ступени по специальности 1-74 01 01 "Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса" / И. Н. Шафранский. - Горки : БГСХА, 2021. - 238 с.
8. Персональный менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Менеджмент" / Л. Ф. Догиль, А. И. Ковалинский, Е. А. Поддубская. - Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2021. - 166, [1] с.
9. Менеджмент: национальные модели менеджмента. Методы управления. Организация как объект управления: практическое пособие для студентов специальности 1-26 02 01 "Бизнес-администрирование" / А. В. Орлова. - Гомель : ГГУ, 2022. - 44 с.