

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

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

В.М.Поздняков



27.09. 2024 г.

Регистрационный № УД 14-24 / гос.

**ПРОГРАММА
ИНТЕГРИРОВАННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА №1**

для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)»
направление специальности 1-26 02 02-02 «Менеджмент
(социально-административный)»
специализация 1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом»

2024 г.

Контрольный экземпляр

СОСТАВИТЕЛИ:

Гришко Н.И., доцент кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат технических наук;

Дадалко С.В., профессор кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 1 от 29.08.2024);

Советом экономического факультета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 2 от 27.09.2024)

Нормоконтроль
ведущий специалист УМУ
Т. Д. Мелунович

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа государственного экзамена составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта Республики Беларусь «Высшее образование. Первая ступень. Специальность 1-26 02 02 «Менеджмент. Квалификация менеджеров-экономист» и утвержденных в установленном порядке учебных программ по дисциплинам специальности: «Теоретические основы менеджмента», «Управление персоналом», «Экономика организации (предприятия)».

Итоговая аттестация выпускника учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» включает защиту дипломной работы и государственный экзамен по специальности и специализации, что позволяет определить теоретическую и практическую готовность выпускника к выполнению социально-профессиональных задач.

Целью государственного экзамена является проверка уровня и качества теоретической и практической готовности выпускника к решению профессиональных задач. Выпускник должен иметь достаточный уровень знаний и умений в области социально-гуманитарных, естественнонаучных, общепрофессиональных и специальных дисциплин, дисциплин специализации для осуществления социально-профессиональной деятельности.

Государственный экзамен проводится на заседании Государственной экзаменационной комиссии по билетам, содержащим вопросы по отдельным дисциплинам специальности в соответствии с содержанием настоящей программы.

В результате итоговой аттестации студент должен:

знать: основные категории менеджмента и взаимосвязи между ними, содержание отношений управления в хозяйственных системах, основных функций управления и организационных процессов (коммуникации, принятие управленческих решений, управление изменениями и конфликтами, бизнес-процессы), организационные структуры управления, порядок и методы их проектирования, методы управления, основы управления конфликтами и сопротивлением преобразованиям, технику индивидуальной и групповой работы менеджера, модели и методы оценки эффективности управления организацией; механизм функционирования предприятия в условиях изменений экономической среды, методы и способы планирования деятельности организации (предприятия), методические основы оценки эффективности использования ресурсов организации (предприятия) и особенности его функционирования и развития; концепции, принципы, методы и механизм управления персоналом, систему управления персоналом организации и функции ее кадровой службы, современные персонал-технологии, методы анализа кадрового потенциала организации, формы мотивации и стимулирования труда персонала, факторы результативности персонала и уровни ее развития, технологии обеспечения кадровой безопасности

организации, методы оценки эффективности управления персоналом в организации;

уметь: формировать цели организации и ее структурных подразделений, определять состав функций управления организации, применять методы менеджмента в зависимости от специфики объектов управления, использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике, проектировать и совершенствовать организационные структуры управления, принимать управленческие решения в различных сферах деятельности организации, организовывать процессы управления, использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, оценивать экономическую эффективность менеджмента; разрабатывать и обосновывать планы организации (предприятия), обеспечивающие его эффективную текущую деятельность и стратегию развития, проводить оценку эффективности использования производственных ресурсов и деятельности организации (предприятия), разрабатывать комплексные экономические обоснования для принятия управленческих решений по реализации инвестиционных и инновационных программ с учетом факторов рисков и обеспечения экологической безопасности производства; применять на практике методологию управления персоналом и современные персонал-технологии, разрабатывать кадровую политику организации, формировать персонал организации с учетом ее особенностей и задач развития, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, анализировать состояние и эффективность использования персонала организации, использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования труда персонала для достижения целей организации, формировать кадровый резерв организации, управлять персоналом в условиях нововведений, формировать высокий уровень корпоративной культуры, оценивать эффективность функционирования системы управления персоналом в организации, использовать в профессиональной деятельности современные технологии обеспечения кадровой безопасности и повышения эффективности управления персоналом организации;

владеть: управленческим инструментарием постановки целей менеджмента и их согласования, формирования организационных структур управления, проектирования организационных процессов, включая принятие и выбор управленческих решений, оценку эффективности управления, приемами планирования и организации деятельности субъекта хозяйствования и его подразделений; методами мотивации и контроля деятельности персонала, приемами и системами организации совершенствования деятельности субъекта хозяйствования, методиками оценки продуктивности и эффективности результатов деятельности и управления; планированием деятельности организации (предприятия), оценкой качества и конкурентоспособности продукции, эффективности инновационных проектов и использования экономических ресурсов организации (предприятия); принципами и методами управления персоналом организации; методами анализа кадрового потенциала организации, формами мотивации и стимулирования труда персонала

организации, современными персонал-технологиями и обеспечения кадровой безопасности организации.

Уровень компетентности обучающегося на государственном экзамене оценивается по следующим блокам компетенций:

1. Универсальные:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

УК-2. Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе применения информационно-коммуникационных технологий;

УК-4. Работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные, культурные и иные различия;

УК-5. Быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;

УК-6. Проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

УК-7. Обладать гуманистическим мировоззрением, качествами гражданственности и патриотизма;

УК-8. Обладать современной культурой мышления, использовать основы философских знаний в профессиональной деятельности;

УК-9. Выявлять факторы и механизмы исторического развития, определять общественное значение исторических событий;

УК-11. Владеть навыками здоровьесбережения.

2. Базовые профессиональные:

БПК-1. Использовать основные математические понятия и методы вычислений для анализа и моделирования экономических процессов;

БПК-2. Применять цифровые инструменты текстового, графического способов представления информации для ее презентации перед стейкхолдерами;

БПК-3. Понимать мотивы поведения субъектов рыночной экономики, особенности экономических процессов в Республике Беларусь и других странах, анализировать экономическую информацию, применять полученные теоретические знания в качестве методологической основы изучения прикладных экономических дисциплин;

БПК-4. Понимать поведение потребителей и организаций в рыночной экономике, механизмы ценообразования на товарных и ресурсных рынках, условия общего экономического равновесия, направления, инструменты и границы государственной микроэкономической политики, применять теоретические знания для принятия оптимальных решений в условиях экономического выбора;

БПК-6. Применять основные методы количественного анализа, моделирования и оптимизации эконометрических моделей для решения управленческих задач; БПК-7. Применять методологию расчета и анализа основных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) для принятия обоснованных стратегических, тактических и оперативных решений по ее (его) развитию;

БПК-8. Принимать управленческие решения и организовывать их реализацию на основании знания основных законов менеджмента по широкому кругу вопросов, относящемуся к деятельности организации;

БПК-9. Определять цели развития руководимого подразделения, разрабатывать мероприятия по их достижению с учетом мотивационных характеристик персонала, осваивать и реализовывать инновации в управленческой деятельности; БПК-10. Применять основные методы защиты населения от негативных факторов антропогенного, техногенного, естественного происхождения, принципы рационального природопользования и энергосбережения, обеспечивать здоровые и безопасные условия труда.

2. Специализированные:

обеспечивать разработку, внедрение и мониторинг корпоративных стандартов, определяющих формирование, развитие и эффективное использование ключевых компетенций организации;

принимать решения по организации деятельности персонала и контролировать их исполнение, развивать культуру межличностного общения, распределять обязанности и определять степень ответственности работников;

осуществлять деловое и управленческое общение с учетом знаний теорий личности, методов и способов межличностного взаимодействия, вербальных и невербальных каналов коммуникации;

использовать методы эффективного управления отношениями в коллективе и внешними контактами;

анализировать хозяйственную деятельность организации с целью повышения эффективности использования всех ее ресурсов на основе данных о внешних и внутренних факторах, влияющих на деятельность организации, формирование и развитие ключевых компетенций;

определять проблемы, разрабатывать варианты решений, разрабатывать бизнес-план и организовывать его реализацию с учетом рыночных и иных рисков;

осуществлять разработку инвестиционных проектов с целью повышения инвестиционных доходов на основе анализа рынка, управления рисками, оптимизации налоговой политики и организовывать их реализацию через командную деятельность;

применять методики оценки и учета активов, собственного капитала, материальных ресурсов, обязательств, доходов и расходов для организации учетного процесса и формирования отчетности организации.

Дисциплины, вынесенные на государственный экзамен: «Теоретические основы менеджмента», «Экономика организации (предприятия)», «Управление персоналом».

В целях подготовки к государственному экзамену организуются и проводятся обзорные лекции и консультации, на которых освещаются наиболее проблемные вопросы дисциплин, выносимых на государственный экзамен, раскрываются их концептуальные положения.

В информационно-методической части программы государственного экзамена указана рекомендуемая для подготовки литература.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ДИСЦИПЛИНА 1. «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Тема 1. Менеджмент как критический ресурс организации

Необходимость менеджмента как критического ресурса организации. Понятие и подходы к определению сущности менеджмента. Субъект и объект управления. Конечная цель, основная задача и предмет менеджмента.

Тема 2. Организация как объект управления

Организация: понятие, классификация. Общие характеристики организаций (наличие, привлечение и использование ресурсов; зависимость от внешней среды; внутренняя среда; разделение труда; подразделения; необходимость управления). Формальная и неформальная группы организации.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

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

Тема 4. Менеджеры в системе управления организацией

Менеджеры как ключевые сотрудники организации. Особенности управленческого труда и роли менеджера в организации. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Разделение управленческого труда (функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное).

Тема 5. Методы управления

Методы управления: понятие, классификация, методология и принципы реализации. Административные методы управления: сущность, формы воздействия и инструменты их практической реализации. Экономические методы управления: сущность, инструменты практической реализации. Социально-психологические методы управления: сущность, формы воздействия и инструменты их практической реализации.

Тема 6. Организационная система и система управления организацией

Организационная система: понятие, отличительные признаки, закономерности функционирования. Формы организационных систем.

Система управления организацией: понятие, состав элементов, основные подсистемы. Развитие и совершенствование систем управления.

Тема 7. Основные теории и концепции управления.

Основные теории управления (школа научного управления, административная школа управления, школы человеческих отношений и поведенческих наук) и их вклад в современный менеджмент. Основные концепции менеджмента (технократического управления, управления по целям, социальной ответственности менеджмента). Развитие научного фундамента менеджмента: теория инноваций, лидерство, организационная культура, активизация группового поведения, концепция всеобщего управления качеством, теория реинжиниринга бизнес-процессов, концепция сбалансированной системы показателей.

Тема 8. Современные подходы к управлению

Содержание процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления. Количественный подход.

Тема 9. Целеполагание в системе менеджмента организации

Цели организации, их классификация и предъявляемые требования. Миссия и цели организации: понятие, взаимосвязь. Дерево целей. Концепция управления по целям.

Тема 10. Планирование как функция менеджмента

Функция планирования: сущность, процесс, принципы и методы реализации. Типы и виды планов. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса.

Тема 11. Организация как функция менеджмента

Функция организации: сущность, процесс реализации, элементы (разделение труда и специализация, департаментация и кооперация, связи и координация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция, делегирование, полномочия, ответственность, регламентация).

Тема 12. Мотивация как функция менеджмента

Функция мотивации: сущность, функции, процесс, механизм. Стимулы, регуляторы и мотивы.

Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, теория Альдерфера, теория МакКлелланда, двухфакторная теория Ф.Герцберга) и их вклад в практику управления. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера) и их вклад в практику управления. Концепция партисипативного управления. Солидарность.

Тема 13. Контроль как функция менеджмента

Функция контроля: сущность, принципы, условия эффективности, этапы реализации. Виды и поведенческие аспекты контроля. Комплексные методы контроля и оценки деятельности организации (контроллинг, бенчмаркинг,

тотальный контроль качества, тотальный менеджмент качества, сбалансированная система показателей).

Тема 14. Принципы управления

Принципы менеджмента: понятие, эволюция научных представлений. Принципы управления современной организацией: состав, социальный аспект.

Тема 15. Организационные структуры управления

Понятие, элементы и классификация организационных структур управления. Типы организаций по характеру взаимодействия с внешней средой (механические и органические), подразделение—подразделение (линейная, функциональная, линейно-штабная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, бригадная, венчурные внутриорганизационные структуры).

Тема 16. Коммуникации в управлении

Понятие и виды коммуникаций. Особенности управленческой информации и ее классификация. Модель коммуникационного процесса. Коммуникационные сети и стили. Деловые коммуникации: формы (беседа, совещание, переговоры), организация проведения, условия эффективности, инструменты реализации.

Тема 17. Влияние и власть в управлении организацией

Понятие власти и источники ее формирования. Формы власти: эталонная, пример, харизма, право на власть, информация, потребность во власти, право принятия решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, связи. Авторитет и доверие.

Лидерство: понятие, существенные характеристики, функции. Формальное и неформальное лидерство. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства: с позиции личностных качеств, поведенческий, ситуативный, взаимоотношений. Сравнение классического менеджера и лидера: различие и взаимосвязь.

Понятие стиля управления. Классические стили управления: авторитарный, демократический, либеральный стили руководства. Стили управления в системе ГРИД: «нищета управления», «власть руководителя», «организация как загородный клуб», «золотая середина», «работа командой». Патернализм. Оппортунизм. Фасадизм.

Формирование эффективного стили управления (ситуационные модели).

Тема 18. Теория и практика принятия управленческих решений

Управленческие решения: понятие, классификация, типы, предъявляемые требования.

Подходы к разработке и принятию управленческих решений (индивидуальный и групповой) и их эффекты. Способы разработки и принятия

управленческих решений (интуитивные, основанные на суждениях, рациональные): сущность, достоинства, недостатки.

Эвристические методы обоснования и принятия управленческих решений: сущность, процедура, классификация. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования (мозговая атака и ее разновидности; конференция идей; корабельный совет; метод фокальных объектов; синектика и др.). Методы систематизированного поиска новых идей и решений: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования (метод «пять почему?»; метод контрольных вопросов; метод выявления причин; функциональный анализ; морфологический анализ и др.). Методы направленного поиска, сущность, процедура, состав, достоинства и недостатки, возможности использования. Зависимость трудоемкости решения творческой задачи от ее сложности.

Экспертный метод обоснования и принятия управленческих решений: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования. Требования, предъявляемые к экспертам. Модели экспертных опросов.

Количественные методы и модели обоснования и принятия управленческих решений (метод ранжирования проблем, диаграмма приоритетов, балансовый метод, метод попарных сравнений, методы в условиях неопределённости и риска и др.): сущность, достоинства и недостатки, возможности и ограничения для обоснования и принятия управленческих решений.

Эффективность управленческих решений. Организация разработки и принятия управленческих решений.

19. Управление конфликтами в организации

Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм, виды. Причины и последствия конфликтов. Методы управления конфликтами: административные и межличностные.

Тема 20. Организация труда менеджера

Особенности управленческого труда. Основные направления и принципы рациональной организации труда менеджера. Делегирование руководителем полномочий: основные цели, ситуации, правила, процедура. Тайм-менеджмент в деятельности менеджера.

Тема 21. Эффективность управления

Критерии оценки эффективности управления. Модели и методы оценки эффективности управления организацией. Оценка эффективности управления по результатам финансово-хозяйственной деятельности организации.

ДИСЦИПЛИНА 2. «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)»

Тема 1. Сущность, цели и задачи создания и функционирования предприятия. Классификация предприятий. Формы промышленного производства

Цели коммерческих и некоммерческих предприятий и организаций. Характерные черты, признаки и функции коммерческих и некоммерческих предприятий и организаций.

Классификация предприятий по различным признакам: по формам собственности, отраслевой принадлежности, размерам, участию иностранного капитала, организационно-правовым формам и др. Формы организации промышленного производства (концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование). Экономическая среда функционирования организации: внутренняя и внешняя.

Тема 2. Организационно-правовые формы предприятий в Республике Беларусь

Хозяйственные товарищества и их виды. Хозяйственные общества и их виды. Унитарные предприятия, государственные унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления. Производственные кооперативы. Порядок создания предприятия. Порядок прекращения деятельности предприятия. Ликвидация предприятия. Реорганизация предприятия.

Тема 3. Экономическая эффективность производства: сущность, виды, показатели

Сущность понятия «экономический эффект». Сущность понятия «экономическая эффективность». Социальная эффективность. Экологическая эффективность. Натуральная и стоимостная форма результатов. Показатели экономической эффективности: частные и обобщающие показатели; прямые и обратные показатели. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Показатели использования основного капитала. Показатели использования материальных ресурсов. Показатели рентабельности.

Тема 4. Персонал предприятия и его состав. Методы определения потребности в персонале

Персонал предприятия: сущность, состав, структура, классификация. Промышленно-производственный персонал. Планирование численности работающих на предприятии. Баланс рабочего времени: сущность и назначение. Показатели эффективности использования персонала: коэффициент оборота по приему персонала; коэффициент оборота по выбытию персонала; коэффициент текучести кадров; коэффициент постоянства состава кадров предприятия.

Тема 5. Производительность труда: сущность, показатели. Факторы и резервы роста производительности труда

Производительность труда: понятие, показатели, измерители. Натуральный, стоимостной и трудовой методы измерения производительности труда. Планирование производительности труда: методы и порядок расчетов Резервы роста производительности труда. Трудоемкость продукции: понятие, показатели. Резервы роста производительности труда: общеэкономические, региональные, отраслевые и на предприятии. Роль научно-технического прогресса в увеличении производительности труда.

Тема 6. Основной капитал (основные средства) предприятия. Износ и амортизация основных средств

Понятие основной капитал (основные средства), состав, структура, классификация. Активная и пассивная часть основных средств. Стоимостные показатели основных средств: первоначальная стоимость, восстановительная стоимость, остаточная стоимость, рыночная стоимость. Износ: сущность, виды, оценка физического и морального износа основных фондов. Проблемы замедления износа. Амортизация основных фондов: сущность и назначение. Нормы амортизации и методы расчета годовых амортизационных отчислений. Формы обновления основных производственных фондов: капитальный ремонт, модернизация, техническое перевооружение, реконструкция, новое строительство.

Тема 7. Показатели эффективности использования основных средств
Сущность и классификация основных средств, и их классификация. Обобщающие и дифференцированные показатели эффективности использования основных средств. Проблемы повышения эффективности использования основных средств на предприятии.

Среднегодовая стоимость основных средств. Сущность и порядок расчета показателей капиталоемкости (фондоотдачи), капиталоемкости (фондоемкости) и капиталовооруженности (фондовооруженности). Показатели оценки движения основных средств. Лизинг: сущность, виды, его преимущества и недостатки по отношению с другим видам финансирования в основной капитал.

Тема 8. Сущность, состав и структура краткосрочных активов (оборотных средств) предприятия

Экономическая сущность оборотных средств предприятия. Классификация краткосрочных активов (оборотных средств) и их структура. Кругооборот оборотных средств: понятие, стадии. Факторы, определяющие структуру краткосрочных активов (оборотных средств). Влияние отраслевых особенностей на структуру краткосрочных активов. Материальные ресурсы: сущность и классификация.

Тема 9. Определение потребности в краткосрочных активах (оборотных средствах) предприятия

Планирование потребности предприятия в краткосрочных активах, показатели их использования. Нормирование краткосрочных активов:

определение потребности предприятия в производственных запасах, расходах на незаконченную продукцию (незавершенное производство) и запасах готовой продукции на складе предприятия. Причины и возможности нормирования краткосрочных активов.

Тема 10. Оценка эффективности использования краткосрочных активов (оборотных средств) предприятия

Показатели оценки количества оборотов, длительности одного оборота, загрузки оборотных средств предприятия. Проблемы и пути повышения эффективности использования краткосрочных активов (оборотных средств). Влияние ускорения оборачиваемости краткосрочных активов на эффективность деятельности предприятия. Показатели эффективности использования материальных ресурсов предприятия.

Тема 11. Сущность, значение и виды планирования. Производственная программа и ее показатели

Сущность планирования. Порядок разработки планов предприятия. Виды планов. Производственная программа предприятия. Обоснование производственных мощностей предприятия. Состав и содержание планов предприятия. Стратегическое и тактическое, планирование. Бизнес-планирование. Оперативно-календарное планирование. Бюджетное планирование. Структура и показатели различных планов предприятия. Порядок разработки планов предприятия.

Производственная программа предприятия. Отнесение продукции к продукции собственного производства. Показатели готовой, товарной, отгруженной и реализованной продукции. Производственная мощность предприятия: понятие и определяющие факторы. Обоснование производственных мощностей предприятия.

Тема 12. Понятие качества продукции. Система показателей качества

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

Тема 13. Конкурентоспособность продукции и предприятия

Понятие конкуренции и конкурентоспособности. Конкурентоспособность продукции: сущность и измерители. Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции. Методы оценки уровня конкурентоспособности продукции. Неценовые факторы конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия и ее связь с конкурентоспособностью продукции. Конкурентные преимущества. Конкурентные стратегии предприятия.

Тема 14. Оплата труда: понятие, принципы, функции. Фонд заработной платы, фонд оплаты труда

Сущность и виды оплаты труда; функции оплаты труда. Воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, компенсационная функции заработной платы. Принципы организации оплаты труда. Оценка стоимости рабочей силы.

Понятие «заработная плата». Номинальная зарплата. Реальная зарплата. Состав заработной платы работника: основная зарплата, дополнительная зарплата. Понятие «фонд заработной платы». Виды выплат, начисляемых предприятием и включаемых в состав фонда заработной платы. Зарплата за выполненную работу и отработанное время; поощрительные выплаты; выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда; оплата за неотработанное время; отдельные выплаты социального характера. Показатель средней заработной платы работающих. Понятие «фонд оплаты труда» и его состав. Обязательные платежи во внебюджетные фонды, начисляемые на сумму заработной платы.

Тема 15. Формы и системы оплаты труда.

Повременная форма оплаты труда: сущность и системы. Прямая повременная и повременно-премиальная система оплаты труда: особенности, порядок определения заработка. Сдельная форма: сущность и системы. Прямая сдельная, аккордная, косвенная, сдельно-прогрессивная и сдельно-регрессивная: особенности, порядок определения заработка. Условия эффективного применения форм и систем оплаты труда. Соотношение прироста оплаты труда и производительности труда.

Тема 16. Тарифная система

Тарифная система оплаты труда: сущность, элементы, применение. Единый тарифно-квалификационный справочник, его назначение при организации оплаты труда. Единая тарифная сетка: содержание, параметры. Определение тарифной ставки, тарифные коэффициенты. Повышение индивидуальных тарифных ставок в зависимости от результатов деятельности предприятия. Система надтарифных выплат: сущность, назначение, область применения. Нетарифная система оплаты труда: сущность, применение. Определение должностного оклада. Механизм повышения индивидуальных должностных окладов в зависимости от результатов деятельности предприятия. Система премиальных выплат: сущность, назначение, область применения.

Тема 17. Экономическое содержание затрат(издержек) производства и реализации. Классификация затрат на производство продукции

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

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

Тема 18. Себестоимость продукции: сущность, классификация, методы расчета

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

Пути снижения затрат на производство продукции.

Тема 19. Понятие инноваций и их классификация. Инновационная деятельность предприятия

Инновации: понятие, виды. Инновационная деятельность предприятия. Характеристика инновационного процесса, его этапов. Инновационные проекты: обоснование, методы и критерии отбора наиболее эффективных. Высокотехнологичные проекты: понятие, методы обоснования и отбора для инвестирования. Интеллектуальная и промышленная собственность: понятие, эффективность использования. Научно-технологический потенциал предприятия (организации) и его развитие. Показатели инновационности предприятия.

Тема 20. Инвестиции: сущность, виды, источники финансирования

Инвестиции: сущность, состав. Классификация инвестиций. Цель и источники инвестирования. Содержание инвестиционной деятельности предприятия. Инвестиционный цикл и его стадии. Повышение эффективности использования капитальных вложений (инвестиций) на различных стадиях инвестиционного цикла.

Тема 21. Расчет эффективности инвестиционных проектов

Оценка эффективности инвестиционного проекта на основе показателей, не учитывающих фактор времени. Простая норма прибыли, обоснование целесообразности и выбор наиболее эффективного варианта инвестирования по простой норме прибыли. Срок окупаемости: простой и динамический. Обоснование целесообразности и выбор наиболее эффективного варианта инвестирования по сроку окупаемости. Оценка эффективности инвестиционного проекта с учетом фактора времени: методы, показатели. Внутренняя норма прибыли инвестиций: сущность, методика расчета, область применения. Понятие сложного процента. Метод расчета чистой дисконтированной стоимости: сущность, назначение, область применения. Практика обоснования инвестиционных проектов.

Тема 22. Доход и прибыль предприятия: сущность, виды, формирование и распределение. Рентабельность: сущность, показатели

Выручка предприятия. Налоги, уплачиваемые из выручки: НДС и акциз. Понятие дохода. Прибыль предприятия: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Порядок расчета прибыли. Налоги и обязательные платежи, относимые на себестоимость: налог на землю, налог на недвижимость, налог на пользование природными ресурсами, экологический налог, отчисления в ФСЗН, Белгосстрах. Налогообложение доходов и прибыли. Особенности использования чистой прибыли на предприятии.

Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Взаимосвязь показателей рентабельности с другими показателями хозяйственной деятельности предприятия. Финансовые результаты деятельности предприятия. Рентабельность активов. Рентабельность продаж. Рентабельность продукции. Рентабельность инвестиций.

Факторы увеличения прибыли и повышения рентабельности.

Тема 23. Экономическая сущность цены, виды и разновидности цен, и порядок их формирования

Экономическое содержание цены. Ценообразование в организации (на предприятии) в условиях различных типов рынка. Виды и разновидности цен. Взаимосвязь различных видов цен. Отпускные цены на продукцию организаций (предприятий). Состав цены по ее элементам. Характеристика составных элементов цены. Налоги, включаемые в отпускную цену товара (услуги). Совокупность методов ценообразования: их достоинства и недостатки. Затратные методы ценообразования. Методы ценообразования с учетом качества, спроса и уровня конкуренции.

Тема 24. Хозяйственный риск: сущность, виды риска и возможных потерь, методы оценки. Управление рисками

Хозяйственный риск: сущность, место и роль в хозяйственной деятельности. Риск как следствие неопределенности, зависимость между уровнем неопределенности и степенью риска. Классификация хозяйственных рисков. Рискообразующие факторы. Сильные и слабые стороны предприятия, соотнесение их с возможностями и угрозами из внешней среды. Риск как опасность потерь. Методы количественной оценки риска. Управление рисками.

Тема 25. Стоимость организации (предприятия): виды и методы оценки

Экономическая сущность, виды, составные элементы стоимости предприятия. Особенности оценки недвижимости организации (предприятия). Характеристика экономических ситуаций, при которых необходима оценка стоимости организации.

Методы оценки стоимости организации: характеристика, достоинства, недостатки и особенности применения. Доходный подход к оценке стоимости организации: экономическая сущность, основные методы и этапы. Оценка стоимости организации сравнительным подходом: экономический смысл и

методика расчета. Затратный метод определения стоимости организации: экономический смысл и методика расчета, особенности применения в трансформационный период.

ДИСЦИПЛИНА 3. «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента организации.

Управление персоналом как специальная функция менеджмента. Персонал как фактор и источники конкурентных преимуществ современной организации. Сущность управления персоналом: количественный аспект управления персоналом, качественный аспект управления персоналом (особенности человеческих ресурсов и взаимодействия человека и организации). Понятие, цели и задачи управления персоналом.

Тема 2. Современные концепции и подходы к управлению персоналом

Вклад научных школ и направлений менеджмента в современную практику управления персоналом. Концепции управления персоналом: управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком, персонал-стратегия. Подходы к управлению человеческими ресурсами: персонал-издержки, персонал-ресурс. Современные тенденции развития управления персоналом: формирование корпоративной культуры, инновационное управление, лидерство, активизация группового поведения. Особенности зарубежных подходов к управлению персоналом и возможности их использования в отечественной практике. Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь.

Тема 3. Система управления персоналом

Модель управления человеческими ресурсами. Система управления персоналом: сущность, задачи, требования, состав, структура, оценка эффективности (косвенные показатели, показатели развития организации). Базовые функции системы управления: характеристика, механизм реализации.

Тема 4. Принципы и методы системы управления персоналом

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (обусловленности функций управления персоналом целями производства, первичности функций управления персоналом, оптимальности соотношений управленческих ориентаций, потенциальных имитаций, экономичности, прогрессивности, комплексности, оперативности, оптимальности, научности, простоты, иерархичности, согласованности, устойчивости, многоаспектности, прозрачности, комфортности). Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (концентрации, специализации, параллельности, адаптивности, преемственности, непрерывности, ритмичности, прямооточности). Методы формирования, обоснования, реализации и анализа системы управления персоналом: обследование (интервьюирование, беседа, активное наблюдение в течение рабочего дня, фотография рабочего дня, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ), анализ (системный,

экономический, декомпозиция, последовательная подстановка, сравнение, структуризация целей, динамический, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, моделирование, функционально-стоимостной, балансовый, корреляционно-регрессионный, опытный, матричный), формирования (системный подход, метод аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование, функционально-стоимостной, структуризация целей, опытный, метод творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, морфологический), обоснований (аналогий, сравнений, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование, оценки экономической эффективности, функционально-стоимостной), внедрения (развития персонала, функционально-стоимостной).

Тема 5. Регламентация системы управления персоналом в организациях Республики Беларусь

Правовое обеспечение системы управления персоналом: сущность, задачи, правовые нормы централизованного и локального характера.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Нормативно-справочные документы. Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Документы для внутреннего пользования (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о персонале, положение о подразделении, штатное расписание, должностная инструкция, документы, регламентирующие выполнение функций по управлению персоналом.

Тема 6. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом: понятие, классификация. Административные методы управления: область применения, формы правового, организационного, распорядительного, дисциплинарного воздействия. Экономические методы управления: область применения, инструменты практической реализации. Социально-экономические методы управления: область применения, формы реализации. Социально-психологические методы управления: область применения, формы воздействия.

Тема 7. Организационная структура системы управления персоналом

Роль кадровой службы в общей системе управления организацией и основные направления ее деятельности. Взаимодействие кадровой службы и подразделений организации.

Проектирование организационной структуры системы управления персоналом: определение структурного месторасположения кадровой службы в системе управления организацией (подчиненность руководителю по администрированию, всем функциональным руководителям организации, в

качестве штабного высшему руководству, организационное включение в руководство организацией, в систему контроллинга организации), формирование внутренней оргструктуры системы управления персоналом (структуризация целей системы управления персоналом, определение состава функций управления для реализации цели системы, формирование подсистем оргструктуры, установление связей между ними, определение их прав и ответственности, расчет трудоемкости функций и численности подсистем, построение конфигурации оргструктуры), формальное закрепление статуса кадровой службы в системе управления организацией («Положение о службе персонала и его типовая форма). Возможные изменения оргструктуры кадровой службы в зависимости от особенностей организации (при немногочисленности сотрудников, обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации, в дивизиональных ОСУ, структурирование внутренних подразделений кадровой службы в крупных организациях).

Кадровое, информационное и техническое обеспечение службы управления персоналом.

Темы 8. Кадровый потенциал организации.

Численность персонала и характеризующие показатели. Структура персонала. Трудовой потенциал организации: понятие, элементы, методы измерения, модель компетенции.

Темы 9. Кадровая политика организации

Кадровая политика: понятие, цель, задачи, элементы. Основные направления государственной кадровой политики в Республике Беларусь.

Типы кадровой политики в зависимости от взаимодействия с внешним рынком труда (открытая, закрытая) и степени управляемости кадровой ситуацией в организации (пассивная, реактивная, превентивная, активная, авантюристическая).

Факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации (требования законодательства, состояние рынка труда, региональные условия, интересы собственников, местных властей, менеджеров и коллектива, экономическая конъюнктура, структура организации, особенности применяемой техники и технологии, морально-психологический климат в коллективе). Этапы формирования кадровой политики (нормирование, программирование, мониторинг персонала). Документы, отражающие кадровую политику организации.

Тема 10. Стратегическое управление персоналом

Стратегическое управление персоналом: сущность, элементы, составляющие. Виды кадровых стратегий (основательных решений, идей, действенности, эффективных сотрудников-профессионалов, упрощения, качества, лояльности и преданности, сотрудничества). Механизм формирования и реализации стратегии управления персоналом. Планы организационно-

технический мероприятий. Дифференциация элементов кадровой стратегии по уровням управления организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Тема 11. Кадровое планирование

Кадровое планирование: сущность, цели, подходы. Виды планов по персоналу.

Кадровое планирование на основе маркетингового подхода. Основные направления маркетинга персонала. Формирование качественных характеристики персонала (способности, качества личности, мотивационные установки). Методы планирования количественной потребности персонала: балансовые, номенклатурные, нормативные (норма времени трудового процесса, обслуживания, выработки, численности, управляемости), математико-статистические (экстраполяция, экспертные оценки, компьютерные модели). Определение качественной потребности в персонале и ее расчет. Расходы на персонал: состав, показатели эффективности издержек на содержание персонала. Источники привлечения персонала: внешние и внутренние и критерии их выбора. Методы привлечения персонала (активные, пассивные). Источники привлечения заемного персонала: необходимость, формы (лизинг, аутсорсинг, аутстаффинг).

Тема 12. Формирование персонала организации

Поиск и отбор персонала при приеме на работу: сущность, требования, этапы.

Исходная информация для отбора и найма персонала и ее разработка. Анализ содержания работы. Описание работы. Должностная инструкция. Модель, профиль и виды компетенций. Квалификационные требования к исполнителю работы.

Маркетинг персонала: источники набора персонала и критерии их выбора, реклама вакансий.

Первичный отбор персонала: цель, методы, критерии, правила.

Методы оценки при отборе персонала: высокого уровня формализации, малоформализованные, психологическое тестирование, отборочное собеседование, оценочный центр (Assessment Centre). Формы и методы отбора руководящих кадров.

Отборочное собеседование: назначение, требования, виды. подготовка, процедура проведения. Критерии оценки результатов отборочного собеседования и принятия решения о приеме кандидата на работу.

Современные методы поиска и подбора персонала: скрининг, рекрутинг, качественный поиск, хедхантинг, вторичный найм.

Тема 13. Трудовая адаптация персонала организации

Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды (профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, адаптация работы к человеку).

Управление трудовой адаптацией: структурное закрепление функции адаптации, организация, технология, информационное обеспечение и оценка эффективности процесса адаптации. Особенности адаптации различных категорий работников.

Тема 14. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала: сущность, назначение, принципы реализации, условия эффективности, этапы, формы.

Методические аспекты деловой оценки персонала: определение показателей оценки (результативности труда, профессионального поведения, личностных качеств), установление норм оценки, выбор методов оценки (градация, оценочные шкалы с описанием количественной оценки, ранжирование, анкетирование, тестирование, экзамен, альтернативные характеристики, рейтинги др.)

Процедура деловой оценки персонала: планирование сроков проведения аттестации (разработка сводного плана-графика, основания для досрочной аттестации, аттестационное собеседование (процедура проведения, разработка индивидуального плана развития сотрудника) и регламенты его результатов (оценочный лист, аттестационная характеристика), формирование состава и организация работы аттестационной комиссии, типовые формы ее решения, порядок оформления и использования результатов аттестации сотрудника. Регламентация деловой оценки персонала («Положение об аттестации сотрудников организации» и его типовая структура).

Тема 15. Профессиональное обучение персонала организации как форма его развития

Профессиональное обучение персонала: понятие, цели, принципы, содержание. Процедура профессионального обучения: определение потребности организации в обучении персонала, формирование бюджета профессионального обучения, определение целей профессионального обучения и критериев его эффективности, составление учебного плана и программы профессионального обучения для целевых групп в организации (новые сотрудники, сотрудники на испытательном сроке, кадровый резерв, проектная команда и др.), выбор формы и методов обучения, организация процесса и оценка результатов обучения.

Тема 16. Формы и методы профессионального обучения персонала организации.

Формы профессионального обучения персонала: состав, характеристика, достоинства и недостатки.

Методы обучения: понятие, классификация, обоснование выбора.

Методы обучения персонала на рабочем месте: инструктаж, ученичество, ротация, наставничество, консультация, усложненные задания, коучинг, баддинг, стретчинг, делегирование, направленное приобретение опыта, использование сотрудников в качестве ассистентов и стажеров, подготовка в проектных группах, самообразование.

Методы обучения вне рабочего места: урок, лекция, «контактные занятия», семинар, практикум, рассмотрение практических ситуаций, целевой тренинг, тренинг сенситивности, деловая игра, ролевая игра, метафорическая игра, самообучение, мозговой штурм, моделирующее обучение, поведенческое моделирование, обучение действием, обучение в рабочих группах, баскет-метод, обучение по методу Secondment, обучение по методу buddying, сторителлинг, участие в конференциях и выставках, видеообучение, консультирование и др.

Информационные технологии в профессиональном обучении персонала: понятие, свойства, группы, направления, виды. Электронное обучение (e-learning): типы, достоинства, недостатки. Корпоративный портал знаний.

Тема 17. Повышение квалификации и переподготовка персонала организации

Повышение квалификации персонала: сущность, прикладные задачи, формы (в рамках прежней профессиональной специализации, путем освоения знаний и приобретения практических навыков работы в смежных с базовой специализацией областях деятельности, стажировка в других организациях, на рабочих местах в других структурных подразделениях самой организации).

Процедура повышения квалификации персонала: планирование, организация, контроль за результатами.

Профессиональная переподготовка персонала: сущность, формы, подходы к организации (на базе организации, учебных заведений и специализированных учебных центров). Управление процессом профессиональной переподготовки персонала организации

Тема 18. Формирование кадрового резерва организации

Кадровый резерв: понятие, виды, принципы, критерии, источники формирования.

Алгоритм управления резервом на выдвижение преемников.

Формирование стратегии управления кадровым резервом: выбор принципиального подхода к замещению вакантных рабочих мест (ориентация на собственные ресурсы организации, привлечение профессиональных сотрудников со стороны), планирование потребностей организации в резерве на выдвижение (определение ключевых должностей и потребностей организации в руководящем персонале по всем уровням иерархии), разработка портрета руководителя (характеристик будущих руководителей) и формализованного перечня критериев отбора претендентов в состав резерва на выдвижение (деловые и личностные качества).

Формирование резерва на выдвижение: выбор метода отбора кандидатов в состав резерва ("автоматическое" зачисление, индивидуальный подход), отбор кандидатов в резерв руководителей применительно к конкретной ключевой должности в соответствии с установленными требованиями.

Подготовка кандидатов в состав резерва: планирование индивидуальной подготовки кандидатов (определение конкретных форм и продолжительности специальной подготовки - обучение на рабочих местах, в специализированных учебных центрах, стажировка в других организациях и в других подразделениях организации, "плановые" должностные перемещения - для соответствующего кандидата на основе плана его развития), оперативное управление и текущий контроль (разработка организационных мероприятий подготовки кандидатов и контроль их практической реализации на основе утвержденных план-графиков), заключительный контроль и его возможные результаты (комплексная оценка итогов индивидуальной подготовки кандидатов, зачисление кандидата в состав резерва на выдвижение при положительной оценке результатов подготовки, при наличии вакантной руководящей должности непосредственно процедура назначения на нее на основе выбора наиболее достойной кандидатуры).

Адаптация кандидатов из состава резерва после назначения на новую должность: консультационная помощь со стороны вышестоящего руководителя, методическая помощь со стороны службы персонала, поддержка со стороны возглавляемого трудового коллектива.

Выявление и особенности развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Показатели эффективности работы с кадровым резервом организации: эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва.

Тема 19. Деловая карьера как форма развития персонала организации

Деловая карьера: понятие, цели, характеризующие показатели, этапы, стадии, виды (профессиональная, специализированная, неспециализированная).

Внутриорганизационная деловая карьера: вертикальная, горизонтальная, центростремительная, ступенчатая, динамичная, статичная).

Модели деловой карьеры: «трамплин», «лестница», «перепутье», «змея».

Управление деловой карьерой: цели, планирование, мотивация.

Тема 20. Командообразование как персонал-технология повышения эффективности функционирования организации и развития персонала

Командообразование: сущность, основные характеристики, принципы (коллективное исполнение работы, коллективная ответственность, единый механизм стимулирования труда, стимулирование за конечный результат, автономное самоуправление, повышенная исполнительская дисциплина, добровольность вхождения в команду), достоинства и ограничения.

Формирование команды и обеспечение ее эффективного функционирования: отбор необходимых сотрудников в команду и оптимизация ее состава, совместное определение цели и задач, определение личной выгоды каждого члена команды в результате ее успешной деятельности, формирование групповых норм, профессиональное развитие, обучение членов команды (формы и методы обучения), установление системы контроля и поощрения самоконтроля, формирование культуры командного взаимодействия, конфликты в команде (причины, предупреждение, способы разрешения).

Управление командой: планирование, организация и контроль (процесс, формы) деятельности команды, мотивационный процесс (факторы, условия, принципы).

Лидерство в командообразовании: функции лидера, инструментальное и экспрессивное лидерство, оптимальный стиль лидерства.

Оценка эффективности деятельности команды.

Тема 21. Мотивация и стимулирование труда персонала организации

Мотивация персонала: понятие, источники, функции, процесс. Мотив и его структура. Мотивационное ядро.

Модель современной комплексной системы мотивации: цели, условия эффективности, состав, методы и принципы реализации.

Экономические методы мотивации. Система компенсации (вознаграждения) в организации и ее цели. Заработная плата: понятие, функции, модели, принципы организации. Регулирование оплаты труда: социальные нормативы, способы. Традиционная система компенсации трудовых затрат. Механизм основной оплаты труда. Механизм дополнительной оплаты труда. Механизм премирования. Социальные выплаты. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.

Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Социальная поддержка персонала: требования, организация, методы (коллективные, групповые, индивидуальные). Формирование социальной политики организации.

Социально-психологические методы мотивации: цели, задачи, требования. инструменты практической реализации. Организация психологической поддержки персонала и управление психологическим климатом в коллективе. Тимбилдинг. Социальная политика организации: понятие, влияющие факторы, механизм формирования и реализации. Социальное партнерство: сущность, формы. Коллективный договор и его роль в обеспечении социально-психологической поддержки персонала организации.

Тема 22. Формирование корпоративной культуры

Корпоративная культура: сущность, значение, уровни (символический, поверхностный, глубинный), свойства (коллективность, эмоциональность, историчность, динамичность), функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная, формирование

имиджа).

Основные элементы корпоративной культуры: правила (формальные и неформальные), поведенческие нормы, система отношений, церемонии, процедуры, ритуалы.

Типология корпоративной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, командная, Г. Хофштеда (индивидуалистическая и коллективистская), С.Хонди (культура власти, роли, задачи, личности), У. Оучи (рыночная, бюрократическая, клановая), опекунская, праксиологическая.

Формирование корпоративной культуры: процедура, методы, влияющие факторы. Способы управления корпоративной культурой.

Методы диагностики корпоративной культуры: общие (системный подход, сравнительный метод), общелогические (индукция, дедукция, анализ, синтез) познавательные (опрос, дискуссии, анализ документов).

Тема 23. Высвобождение персонала организации

Высвобождение персонала: понятие, причины, принципы.

Виды высвобождения персонала: добровольное увольнение, выход на пенсию, высвобождение по инициативе нанимателя, единичные и массовые высвобождения, частичное высвобождение.

Процедура и система мероприятий по высвобождению персонала. Аутплейсмент.

Социально-ответственное высвобождение персонала организации: понятие, цели, формы.

Тема 24. Кадровый аудит организации

Кадровый аудит: сущность, цели, задачи, объекты, направления. Показатели кадровой диагностики и анализа. Диагностика кадровых процессов и процедур управления персоналом и оценка их эффективности. Методы кадрового аудита: организационно-аналитические, социально-психологические, экономические. Типы аудита персонала. Этапы аудиторской проверки. Источники информации для кадрового аудита.

Тема 25. Кадровая безопасность в обеспечении устойчивого функционирования организации

Понятие, сущность и элементы корпоративной безопасности. Система корпоративной безопасности. Кадровая безопасность как важнейшая составляющая системы корпоративной безопасности. Основные принципы формирования политики кадровой безопасности организации.

Система управления кадровой безопасностью организации: субъекты, объекты, элементы, условия эффективного функционирования. Стратегии обеспечения кадровой безопасности организации. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации. Взаимодействие подразделений организации для обеспечения ее кадровой безопасности.

Риски и угрозы кадровой безопасности организации. Типы поведения персонала, представляющего потенциальную или реальную угрозу кадровой

безопасности организации. Противодействие угрозам безопасности персонала организации. Противодействие угрозам информационной безопасности персонала со стороны ее персонала. Противодействие имущественной безопасности организации со стороны ее персонала.

Тема 26. Развитие лояльности персонала для обеспечения кадровой безопасности организации

Лояльность персонала как главная предпосылка обеспечения кадровой безопасности организации. Виды, составляющие, уровни, факторы формирования и поддержания лояльности персонала. Методы оценки лояльности персонала.

III. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ДИСЦИПЛИНА 1. «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

ЛИТЕРАТУРА

основная

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 511 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.
3. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник / М. В. Петрович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 479 с.
4. Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. / В. И. Тележников. – Минск : БГЭУ, 2016. – 507 с.

дополнительная

5. Абчук, В.А. Прикладные аспекты менеджмента / В.А.Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. – М. : Юрайт, 2023. – 348 с.
6. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Республиканский институт высшей школы, 2020. – 359 с.
7. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Высшая школа, 2022. – 384 с.
8. Горенко, А.О. Тайм-менеджмент: учебник / А.О. Горенко – М. : Лань, 2024. – 148 с.
9. Дафт, Ричард. Менеджмент/ Ричард Дафт. – СПб. : Питер Пресс, 2017. – 863 с.
10. Друкер, П. Ф. Менеджмент/ П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2010. – 704 с.
11. Иванова, П.В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений / П.В. Иванова. – М. : Юрайт, 2023. – 351 с.
12. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент/ Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.
13. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления / К.О.Староверова. – М. : Юрайт, 2024. – 270 с.
14. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2023. – 335 с.
15. Уринцов, А.И. Управление знаниями в организации/ А.И.Уринцов. – М. : Юрайт, 2023. – 255 с.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ

1. Менеджмент как критический ресурс организации.
2. Организация как объект управления.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Менеджеры в системе управления организацией
5. Административные методы управления.
6. Экономические методы управления.
7. Социально-психологические методы управления.
8. Организационная система.
9. Система управления организацией.
10. Основные теории и концепции управления.
11. Развитие научного фундамента менеджмента.
12. Современные подходы к управлению.
13. Целеполагание в системе менеджмента организации. Концепция управления по целям.
14. Функция планирования: сущность, процесс, принципы и методы реализации. Типы и виды планов.
15. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
16. Эталонные (базовые) стратегии бизнеса.
17. Организация как функция менеджмента.
18. Функция мотивации: сущность, функции, процесс, механизм. Стимулы, регуляторы и мотивы.
19. Содержательные теории мотивации и их вклад в практику управления.
20. Процессуальные теории мотивации и их вклад в практику управления.
21. Концепция партисипативного управления. Солидарность.
22. Контроль как функция менеджмента. Комплексные методы контроля и оценки деятельности организации.
23. Принципы управления: понятие, эволюция научных представлений, состав и социальный аспект принципов управления современной организацией.
24. Организационные структуры управления: понятие, элементы, классификация.
25. Типы организаций по характеру взаимодействия с внешней средой: характеристика, преимущества, недостатки.
26. Типы механических организационных структур управления по взаимодействию подразделение-подразделение: характеристика, преимущества, недостатки.
27. Типы адаптивных организационных структур управления по взаимодействию подразделение-подразделение: характеристика, преимущества, недостатки.
28. Коммуникации в управлении: понятие, виды, процесс. Коммуникационные сети и стили.
29. Деловая беседа: этапы, методы, технология проведения.
30. Деловые совещания: назначение, классификация, организация проведения.

31. Деловые переговоры, этапы, методы, технология проведения.
32. Власть руководителя: понятие, формы, источники.
33. Лидерство в управлении организацией.
34. Понятие стиля руководства. Классические стили управления: особенности, преимущества, недостатки.
35. Стили управления в системе ГРИД.
36. Формирование эффективного стиля руководства (ситуативные модели).
37. Управленческие решения: понятие, классификация, типы, предъявляемые требования.
38. Разработка и принятие управленческих решений: подходы и способы.
39. Эвристические методы обоснования и принятия управленческих решений.
40. Экспертный метод обоснования и принятия управленческих решений.
41. Количественные методы обоснования и принятия управленческих решений.
42. Эффективность управленческих решений.
43. Организация разработки и принятия управленческих решений.
44. Конфликты в организациях: понятие, причины, последствия, виды, типы
45. Конфликты в организациях: процесс, методы управления.
46. Особенности управленческого труда и основные направления и принципы его рациональной организации.
47. Делегирование руководителем полномочий.
48. Тайм-менеджмент в деятельности менеджера.
40. Эффективность управления: критерии, модели, методы.
50. Оценка эффективности управления по результатам финансово-хозяйственной деятельности организации.

ДИСЦИПЛИНА 2. «ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)»

ЛИТЕРАТУРА

основная

1. Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия). Практикум : учебное пособие / А.С. Головачев, Л.А. Лобан. – Минск : РИВШ, 2022. – 388 с.
2. Головачев, А.С. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А.С. Головачев, Л.А. Лобан. – Минск : РИВШ, 2023. – 444 с.
3. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 347 с.
4. Петров-Рудаковский, А.П. Экономика промышленной организации: учебное пособие в 2 ч. Ч. 1. Производственные ресурсы /А.П.Петров-Рудаковский, Л.М. Соколова. –Минск: РИВШ, 2018. – 198 с.
5. Петров-Рудаковский, А.П. Экономика промышленной организации: учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Функционирование и эффективность /А.П. Петров-Рудаковский, Л.М. Соколова. –Минск: РИВШ, 2018. – 376 с.
6. Самарина, В. П. Экономика организации : учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. - Москва : КНОРУС, 2019. – 318 с.

дополнительная

7. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник для студентов высших учебных заведений / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К*, 2021. – 290 с.
8. Артёмчик, В. В. Основы идеологии белорусского государства : метод. рекомендации к практическим занятиям для студентов всех специальностей дневной и заочной форм обучения / В. В. Артёмчик. – Могилев : Белорус.-Рос. ун-т, 2019. – 44 с.
9. Жилинский, М. Г. Белорусский путь развития (вопросы и ответы) : справочник / М. Г. Жилинский [и др.]. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 184 с.
10. Волков, О. И. Экономика предприятия : учеб. пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 264 с.
11. Гражданский Кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобрен Советом Республики 19 ноября 1998 г. с изм. и доп. [Электронный ресурс] / Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: http://etalonline.by/?type=text®num=НК9800218#load_text_none_1.
12. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 347 с.

13. Милкова, О. И. Экономика и организация предприятия : учебник и практикум для вузов / О. И. Милкова. – М. : Изд-во Юрайт, 2020. – 473 с.

14. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – М. : Юрайт, 2019. – 127 с.

15. Говорин, А. А. Справочник экономиста предприятия / А. А. Говорин [и др.]. – М. : Инфра-М, 2018. – 422 с.

16. Трудовой кодекс Республики Беларусь 296-З от 26.07.1999 г. с изм. и доп. [Электронный ресурс]./ Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь.- Режим доступа: <http://mintrud.gov.by>

17. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / Л. А. Чалдаева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 435 с.

18. Скляренко, В. К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) : учеб. пособие / В.К. Скляренко [и др.] ; под ред. проф. В. К. Скляренко, В. М. Прудникова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

19. Кирильчук, С. П. Экономика предприятия. Практикум : учеб. пособие для вузов / С. П. Кирильчук [и др.]. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 517 с.

интернет-источники

1. president.gov.by – официальный сайт Президента Республики Беларусь.

2. government.gov.by – Совет Министров Республики Беларусь.

3. belarus.by – официальный сайт Республики Беларусь.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие предприятия, цель и задачи создания и функционирования. Классификация предприятий.
2. Организационно – правовые формы предприятий в Республике Беларусь.
3. Порядок создания нового предприятия и государственная регистрация юридических лиц.
4. Прекращение деятельности предприятия: реорганизация и ее виды, ликвидация предприятия.
5. Концентрация и кооперирование как формы промышленного производства: их сущность, формы, показатели.
6. Специализация и комбинирование производства: сущность, формы.
7. Экономическая среда функционирования организации.
8. Экономическая эффективность производства: сущность, виды, показатели.
9. Персонал предприятия: сущность, состав, структура, методы определения потребности в персонале.
10. Планирование численности работающих на предприятии. Баланс рабочего времени.
11. Производительность труда: понятие и методы измерения. Факторы и основные направления повышения производительности труда.
12. Трудоемкость: понятие и основные виды.
13. Основной капитал (основные средства) предприятия: понятие, состав, структура. Учет стоимости основных средств.
14. Износ основных средств и его сущность. Виды износа основных средств.
15. Амортизация основных средств: сущность понятия, способы и методы начисления амортизации.
16. Показатели эффективности использования основных средств и пути их повышения.
17. Сущность и виды лизинга. Преимущества и недостатки лизинга.
18. Краткосрочные активы (оборотные средства): понятие, состав, структура, кругооборот оборотных средств.
19. Материальные ресурсы: сущность и классификация. Показатели эффективности использования материальных ресурсов на предприятии.
20. Нормирование производственных запасов.
21. Нормирование незавершенного производства.
22. Нормирование запасов готовой продукции. Расчет общего норматива оборотных средств.
23. Показатели эффективности использования оборотных средств. Пути повышения эффективности использования оборотных средств.
24. Система планирования: сущность и виды планов предприятия.
25. Бизнес-планирование. Структура и содержание бизнес-плана предприятия.
26. Производственная программа: понятие. Стоимостные показатели производственной программы.
27. Порядок формирования производственной программы предприятия.

28. Производственная мощность предприятия: понятие, определяющие факторы и особенности расчета.
29. Понятие качества продукции. Система показателей качества продукции.
30. Конкурентоспособность предприятия: понятие и определяющие факторы.
31. Конкурентоспособность продукции и показатели ее определяющие.
32. Формы и системы оплаты труда.
33. Тарифная система: понятие, характеристика составляющих элементов
34. Заработная плата: понятие, принципы оплаты труда. Фонд заработной платы и фонд оплаты труда.
35. Понятие, виды издержек производства и себестоимость продукции.
36. Классификация затрат на производство продукции.
37. Калькуляция себестоимости и цены продукции.
38. Инновации: понятие и классификация. Инновационная деятельность и показатели инновационности предприятия.
39. Инвестиции: сущность, виды, источники финансирования. Инвестиционная деятельность предприятия.
40. Понятия сложного процента и дисконтирования будущих поступлений, порядок расчета.
41. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
42. Прибыль предприятия: сущность, виды, ее формирование и распределение.
43. Экономическая эффективность: сущность и критерии. Классификация доходов и затрат.
44. Показатели рентабельности работы предприятия. Факторы повышения рентабельности и увеличения прибыли.
45. Налоги, относимые на себестоимость продукции, работ (услуг).
46. Налоги, уплачиваемые из выручки организации.
47. Экономическая сущность цены, виды и разновидности цен. Методы ценообразования.
48. Порядок и особенности формирования отпускных, оптовых и розничных цен предприятия.
49. Хозяйственный риск: сущность, виды рисков и возможных потерь, методы оценки. Управление рисками.
50. Стоимость предприятия: сущность и методы оценки.

ДИСЦИПЛИНА 3. «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**ЛИТЕРАТУРА****основная**

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К, 2022. – 287 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
3. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность : учеб. пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 236 с.
4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко – М. : Юрайт, 2023. – 467 с.

дополнительная

5. Алавердов, А. Д. Управление кадровой безопасностью организации : учебник / А. Д. Алавердов. – М. : Синергия, 2020. – 460 с.
6. Андруник, А. П. Кадровая безопасность. Инновационные технологии управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Андруник, А. Е. Суглобов, М. Н. Руденко. – М. : Дашков и Ко, 2020. 508 с.
7. Архипова, Н.И. Кадровая безопасность : учеб.пособие / Н.И. Архипова. – М. : РГГУ, 2023. – 94 с.
8. Волков, А. С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. Методы психологии и психофизиологии в создании и проведении эффективных процедур оценки, аттестации или отбора персонала / А. С. Волков. – СПб. : Питер, 2021. – 345 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
10. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – М. : Юрайт, 2020. – 249 с.
11. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 208 с.
12. Духновский, С.В. Кадровая безопасность организации / Ю.В.Духновский. – М. : Юрайт, 2023. – 234 с.
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – М. : КноРус, 2021. – 360 с.
14. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М. А. Коргова. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
15. Круглов, Д.В. Цифровизация управления персоналом \ Д.В.Круглов, О.С.Резникова, И.В. Цыганкова. – М. : Юрайт, 2023. – 103 с.

16. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом : учебник / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская, А. Я. Кибанов. – М. : РИОР, 2019. – 288 с.
17. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
18. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – М. : Дашков и Ко, 2020. – 84 с.
19. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Н. Н. Абакумова, Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.
20. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 720 с.
21. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. – М. : Юрайт, 2023. – 204 с.
22. Шапиро, С. А. Практические аспекты работы с персоналом : учеб. пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. – М. : АТиСО, 2021. – 174 с.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ

1. Управление персоналом в системе менеджмента организации.
2. Современные концепции и подходы к управлению персоналом. Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь.
3. Система управления персоналом.
4. Базовые функции системы управления персоналом.
5. Принципы и методы системы управления персоналом.
6. Регламентация системы управления в организациях Республики Беларусь.
7. Методы управления персоналом.
8. Организационная структура системы управления персоналом.
9. Кадровый потенциал организации.
10. Кадровая политика организации.
11. Стратегическое управление персоналом.
12. Кадровое планирование.
13. Привлечение заемного персонала.
14. Разработка исходной информации для отбора и найма персонала.
15. Источники привлечения персонала в организацию и критерии их выбора.
16. Реклама вакансий и основные каналы ее распространения.
17. Первичный отбор персонала.
18. Методы оценки персонала при отборе персонала.
19. Отборочное собеседование: назначение, требования, виды.
20. Подготовка и процедура проведения отборочного собеседования.
21. Современные методы поиска и подбора персонала
22. Трудовая адаптация персонала.
23. Деловая оценка персонала: сущность, цели, условия эффективности, этапы, форма.
24. Методические аспекты деловой оценки персонала.
25. Процедура и регламентация деловой оценки персонала.
26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: понятие, функции, источники.
27. Экономические методы мотивации.
28. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.
29. Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации.
30. Социально-психологические методы мотивации и инструменты их практической реализации.
31. Профессиональное обучение персонала, понятие, цели, требования, основные этапы.
32. Формы и методы профессионального обучения персонала.
33. Методы профессионального обучения персонала на рабочем месте.

34. Методы профессионального обучения персонала вне рабочего места.
35. Вешняя форма профессионального обучения персонала.
36. Информационные технологии в профессиональном обучении персонала.
37. Повышение квалификации персонала.
38. Профессиональная переподготовка персонала.
39. Формирование резерва руководителей в организации.
40. Деловая карьера как форма развития персонала организации.
41. Командообразование как персонал-технология повышения эффективности функционирования организации и развития персонала.
42. Корпоративная культура: сущность, уровни, свойства, функции, элементы.
43. Корпоративная культура: модели, типы, формирование, управление развитием, методы диагностики.
44. Высвобождение персонала организации.
45. Кадровый аудит организации.
46. Кадровая безопасность как важнейшая составляющая системы корпоративной безопасности.
47. Риски и угрозы кадровой безопасности организации.
48. Система управления кадровой безопасностью организации.
49. Обеспечение кадровой безопасности организации при найме и увольнении персонала.
50. Развитие лояльности персонала для обеспечения кадровой безопасности организации.