

УТВЕРЖДАЮ:  
Председатель приемной комиссии  
С.И.Малашенков  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## ПРОГРАММА

для вступительного экзамена в магистратуру по специальности  
1- 26 80 01 «Управление в социальных и экономических системах» в 2016 г.

### ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ,  
ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Менеджмент как наука и искусство. Управленческий труд и его специфика. Эволюция и тенденции развития менеджмента.

Управленческий труд и его специфика. Управление и менеджмент. Субъект и объект управления. Виды разделения управленческого труда в организациях. Менеджер и его функции. Предпосылки и этапы развития менеджмента. Менеджмент и рыночная экономика. Содержание и основные понятия школы научного управления. Административная (классическая) школа в управлении основные представители, положения. Школа «человеческих отношений». Становление и развитие математической (количественной) школы. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход. Современные тенденции развития менеджмента.

2. Организация как объект управления. Внутренняя среда организации – сущность, структура, задачи менеджмента. Жизненный цикл организации.

Сущность и признаки организации. Виды организаций: формальные и неформальные организации. Определение и свойства внутренней среды организации. Основные переменные внутренней среды организации (цели, задачи, структура, технология, люди, организационная культура), их характеристика и взаимосвязь. Классификация организаций по формам собственности, отраслевой принадлежности, размерам, участию иностранного капитала, организационно-правовым формам и др. Концепция жизненного цикла организации: сущность, стадии, их характеристика, задачи менеджера.

3. Технология менеджмента: взаимосвязь принципов, методов и функций менеджмента. Принципы менеджмента.

Цели в менеджменте. Объективность и универсальность принципов менеджмента. Основные принципы менеджмента. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции менеджмента.

4. Сущность, классификация и содержание методов менеджмента.

Понятия метода менеджмента, классификация методов (прямые и косвенные; организационно-административные, экономические, социально-психологические; самоуправление). Факторы выбора метода менеджмента, их взаимосвязь. Инструменты использования методов менеджмента, их характеристика.

5. Планирование как функция менеджмента. Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании.

Сущность и виды планирования. Виды управленческих работ в планировании. Целепостановка в планировании: понятие, виды целей, правила целеполагания. Дерево целей и процедура его построения.

## 6. Организация как функция менеджмента.

Содержание и принципы организационной деятельности в сфере управления. Делегирование, ответственность. Цели и задачи делегирования. Правила и ошибки делегирования. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление.

## 7. Полномочия: сущность, концепции, виды. Распределение полномочий в организации.

Сущность и концепции полномочий (классическая концепция, концепция принятия полномочий Ч. Бернарда). Линейные полномочия. Виды штабов. Штабные полномочия и их разновидности (рекомендуемые полномочия, обязательные согласования, параллельные, функциональные). Эффективное распределение полномочий в организации. Нормы управляемости.

8. Сущность, назначение и виды организационных структур управления. Эволюция организационных структур управления.

Понятие и назначение ОСУ. Рациональная бюрократия. Департаментализация. Функциональные ОСУ. Дивизиональные ОСУ и их разновидности. Адаптивные ОСУ. Современные виды организационных структур управления.

9. Совершенствование организационных структур управления. Разработка проектов совершенствования организационных структур, оценка их эффективности.

Необходимость постоянного совершенствования организационной структуры управления. Выработка концепции совершенствования организационной структуры управления. Этапы совершенствования организационной структуры управления.

Сущность и принципы организационного проектирования. Комплекс работ по организационному проектированию. Целевой подход в построении организационной структуры управления. Модели и методы организационного проектирования. Критерии эффективности организационного проектирования.

10. Понятие и сущность мотивации. Основные теории мотивации и их применение в менеджменте.

Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации. Основные зависимости мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Особенности мотивации персонала в организациях Республики Беларусь.

## 11. Контроль как функция менеджмента.

Сущность, необходимость и виды контроля. Организация процесса контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.

## 12. Принятие и реализация управленческих решений.

Понятие и классификация управленческих решений. Этапы процесса принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Методы и модели принятия управленческих решений. Организация исполнения управленческих решений и контроль их исполнения.

13. Коммуникационный процесс в менеджменте. Информационное обеспечение управленческой деятельности, источники и методы получения коммерческой информации.

Роль и место коммуникационного процесса в управленческой деятельности. Элементы коммуникационного процесса, их характеристика. Этапы организации коммуникационного процесса. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса. Информация в управлении, её виды, способы получения.

14. Руководство, власть и влияние. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки. Убеждение и участие как формы влияния.

Сущность руководства, власти, влияния. Власть руководителя, власть подчиненного. Баланс власти. Форма власти и соответствующие им типы влияния: власть, основанная на принуждении – влияние через страх; власть, основанная на вознаграждении – влияние через

положительное подкрепление; законная власть – влияние через традиции; эталонная власть – влияние через харизму; власть эксперта – влияние через разумную веру. Убеждение и участие как формы влияния, рост их значения в современных условиях. Формы участия работников в управлении.

15. Стиль руководства: понятие, виды, характеристики. Управленческая решетка Р. Блейка – Дж. Моутон, характеристика стилей руководства в ней.

Понятие стиля руководства. Виды стилей руководства (авторитарный, либеральный, демократический), их характеристика и последствия. Управленческая решетка Р. Блейка – Дж. Моутон (ориентация руководства на задачи или ориентации руководства на человека), 5 стилей лидерства в ней, их характеристика и последствия. Факторы выбора эффективного стиля руководства.

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

16. Понятие стратегии и ее роль в управлении организацией. Виды стратегий. Сущность и задачи стратегического управления организацией.

Понятие стратегии. Эволюция стратегического подхода к управлению. Стратегические решения и их особенности. Стратегии различных уровней принятия решений. Стратегии роста. Стратегии конкуренции. Понятие стратегического управления. Процесс стратегического управления. Задачи стратегического управления.

17. Анализ внешней и внутренней среды организации. Постановка стратегических целей.

Структура и цели анализа внешней среды. Стратегический анализ макросреды организации. Методы отраслевого и конкурентного анализа. Определение сильных и слабых сторон организации. Стратегический анализ издержек и цепочка создания стоимости. Комплексные методы анализа среды. Понятие миссии и ее роль в формировании целей. Процедура разработки миссии и требования к миссии. Область определения целей и их характеристика.

18. Выбор стратегии организации. Факторы, определяющие выработку стратегии.

Анализ бизнес-портфеля, его понятие и теоретическая база. Формирование бизнес-портфеля на основании матрицы БКГ. Выбор продуктовой стратегии на основе матрицы МакКинси. Выбор продуктовой стратегии на основе матрицы ADL. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность, их роль в управлении организацией. Формирование ключевых компетенций организации. Общие стратегии конкуренции. Риски, связанные с выбором конкурентной стратегии.

19. Выполнение стратегии организации и стратегический контроль деятельности.

Сущность выполнения стратегии. Типы организационных изменений, подходы к реализации изменений. Стратегии проведения изменений в организации. Бенчмаркинг: технология совершенствования методов ведения бизнеса. Управление реализацией стратегии. Сущность и задачи стратегического контроля. Сбалансированная система показателей деятельности организации.

20. Сущность и задачи управления инвестициями. Инвестиционное проектирование. Оценка эффективности инвестиций.

Понятие инвестиций, формы инвестиций. Цели и задачи управления инвестициями. Функции и принципы инвестиционного менеджмента. Инвестиционный климат в РБ. Характеристики инвестиционного проекта. Инвестиционное планирование. Управление инвестиционным портфелем. Цели и задачи оценки эффективности инвестиций. Методы оценки эффективности инвестиций. Критерии оценки инвестиционных решений.

21. Сущность и назначение управления рисками. Система управления рисками. Оценка риска и его последствий.

Сущность риска, теории риска. Виды рисков. Экономический риск и его характеристика. Сущность и принципы риск-менеджмента. Управление рисками в условиях

конкуренции. Стратегия риск-менеджмента. Инструменты риск-менеджмента. Критерии оценки риска. Методы оценки риска. Анализ и оценка последствий риска.

22. Концепция контроллинга в управлении. Внедрение контроллинга в организации. Основы реинжиниринга бизнес-процессов. Внедрение проекта реинжиниринга.

Сущность и необходимость контроллинга в управлении организацией. Методы и инструменты контроллинга. Система контроллинга. Тенденции развития контроллинга. Процесс внедрения контроллинга. Требования к системе контроллинга. Организация службы контроллинга. Сущность и характеристики бизнес-процессов. Виды бизнес-процессов в организации. Управление процессами. Принципы и этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

23. Качество и конкурентоспособность продукции: оценка и направления повышения.

Сущность, показатели оценки, измерители качества продукции (работ, услуг). Факторы, определяющие качество продукции. Управление качеством продукции в организации. Система показателей качества: обобщающие и дифференцированные. Понятие системы качества. Направления повышения качества продукции. Стимулирование повышения качества продукции. Сертификация продукции. Экономическая оценка повышения качества продукции. Сертификация систем качества. Показатели эффективности систем качества. Влияние уровня качества продукции на экономическое развитие предприятия.

Конкурентоспособность продукции: сущность и измерители. Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции. Методы оценки уровня конкурентоспособности продукции. Направления повышения конкурентоспособности продукции.

24. Нормативно-правовое обеспечение управления качеством продукции. Системы управления качеством продукции.

Техническое нормирование и стандартизация в управлении качеством. Подтверждение соответствия в управлении качеством. Международные стандарты в управлении качеством. Стандарты и руководящие документы Республики Беларусь. Эволюция систем управления качеством. TQM: сущность, принципы, особенности внедрения. Документация системы менеджмента качества.

25. Интеграция организаций. Основы корпоративного управления. Управление организациями различных организационно-правовых форм.

Слияние, поглощение и присоединение организаций. Виды слияний. Теории интеграции. Классификация организаций по способу их объединения. Многонациональные и глобальные корпорации. Система организационно-правовых форм субъектов хозяйствования и особенности управления ими.

26. Организационное развитие и управление изменениями. Понятие, элементы, формирование и развитие организационной культуры.

Понятие организационного развития. Природа организационных изменений. Виды организационных изменений. Причины сопротивления организационным изменениям. Управление организационными изменениями. Сущность организационной культуры. Основные подходы к изучению и управлению организационной культурой. Элементы организационной культуры. Функции организационной культуры. Формирование и изменение организационной культуры. Кодекс корпоративного поведения.

## ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

27. Концентрация, специализация, кооперирование, комбинирование производства и их влияние на эффективность хозяйствования.

Концентрация производства: сущность, формы, показатели. Оценка последствий концентрации производства. Антимонопольная политика государства. Оптимальные размеры производства. Взаимодействие крупных, средних и малых предприятий в промышленности.

Экономическое значение специализации производства. Система показателей уровня специализации производства. Оценка последствий специализации производства.

Кооперирование производства: сущность, формы. Показатели уровня кооперирования промышленного производства. Экономическое значение кооперирования производства.

Сущность комбинирования производства, его формы, предпосылки развития, показатели оценки уровня. Экономическая эффективность комбинирования и методика ее определения.

Диверсификация производства понятие, виды, эффективность. Диверсификация как способ повышения устойчивости предприятия (организации) в рыночных условиях.

#### 28. Персонал организации и показатели эффективности его использования.

Персонал организации: сущность, состав, структура, классификация. Планирование численности персонала в организации.

Производительность труда: понятие, измерители, значение повышения производительности труда. Методы измерения производительности труда: натуральный, стоимостной, трудовой. Показатели производительности труда: выработка и трудоемкость. Факторы и резервы роста производительности труда.

#### 29. Основные средства организации и эффективность их использования.

Понятие и состав основных средств. Основные средства: сущность, классификация и структура. Стоимостная оценка основных средств: первоначальная, восстановительная, остаточная, ликвидационная. Понятие износа и его виды. Амортизация основных средств: сущность и назначение. Способы и методы начисления амортизации. Показатели эффективности использования основных средств: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность, рентабельность основных средств. Направления повышения эффективности использования основных средств.

#### 30. Оборотные средства организации и эффективность их использования.

Сущность, классификация и структура оборотных средств. Источники формирования оборотных средств. Кругооборот оборотных средств. Определение потребности (планирование) оборотных средств. Показатели эффективности использования оборотных средств: коэффициент оборачиваемости, коэффициент загрузки, продолжительность (длительность) одного оборота, рентабельность оборотных средств. Направления повышения эффективности использования оборотных средств. Влияние ускорения оборачиваемости оборотных средств на эффективность деятельности организации.

#### 31. Издержки и себестоимость продукции промышленных организаций.

Экономическое содержание издержек производства и реализации продукции. Виды и классификация издержек. Особенности постоянных и переменных издержек. Структура издержек и факторы, ее определяющие. Себестоимость продукции: сущность, классификация, показатели. Методы калькулирования себестоимости. Смета затрат на производство и реализацию продукции: назначение, формирование. Взаимосвязь себестоимости и стоимости продукции. Проблемы снижения издержек организации и себестоимости продукции.

#### 32. Доход, прибыль, рентабельность: сущность, оценка, показатели измерения.

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

Прибыль организации: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Налогообложение доходов и прибыли как элемент экономической ответственности организации. Классификация налогов, участвующих в формировании стоимости продукции. Оценка резервов повышения прибыли. Факторы и резервы увеличения прибыли организации.

Рентабельность: сущность, виды, показатели и методика их расчета. Обоснование направлений повышения рентабельности деятельности организации.

# ВИДЫ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И СБЫТОМ, УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1. Управление персоналом организации: сущность, цели, концепции. Понятие, элементы, виды кадровой политики и их характеристика.

Управление персоналом в системе управления организацией. Цели управления персоналом. Сущность управления персоналом. Понятие концепции управления персоналом. Виды концепций управления персоналом и их характеристика. Сущность и элементы кадровой политики организации. Виды кадровой политики (активная, пассивная, превентивная, проактивная), их характеристика. Формирование кадровой политики организации.

2. Формирование персонала организации. Маркетинг и лизинг персонала.

Подбор и отбор персонала. Процесс подбора персонала. Источники найма персонала (внутренние, внешние), преимущества и недостатки. Методы и этапы отбора персонала. Лизинг персонала. Понятие, уровни и виды маркетинга персонала. Реализация маркетинга персонала в организации. Особенности формирования имиджа работодателя.

3. Деловая оценка персонала. Методы оценки результатов труда персонала организации. Аттестация персонала.

Сущность, принципы и задачи оценки персонала. Процедура оценки персонала. Методы оценки. Оценка результатов труда персонала. Показатели оценки работы персонала (4 группы). Аттестация персонала: цели, виды, категории персонала, подлежащие аттестации. Этапы аттестации.

4. Развитие персонала организации.

Необходимость, сущность и задачи развития персонала. Составляющие системы развития персонала. Обучение персонала – содержание и ответственные. Оценка потребности в обучении. Методы обучения и их выбор. Оценка эффективности обучения.

Положение о непрерывном профессиональном обучении рабочих (служащих), утвержденное Постановлением СМ РБ от 15.05.07г. № 599.

Положение о порядке осуществления повышения квалификации, стажировки и переподготовки работников, утвержденное Постановлением СМ РБ от 12.03.08г. № 379.

5. Управление карьерой в организации.

Понятие и этапы карьеры. Кризис середины карьеры: симптомы и пути преодоления. Показатели, характеризующие карьеру. Управление деловой карьерой. Преимущества управления карьерой. Задачи кадровой службы (планирование карьеры, мотивация).

6. Кадровый резерв: понятие, виды, задачи и источники формирования. Работа с кадровым резервом организации.

Понятие и виды кадрового резерва (резерв развития и резерв функционирования, социальный, потенциальный, предварительный, окончательный резерв). Критерии и источники формирования резерва. Указ Президента РБ №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» (04.07.2004г.) Этапы работы с резервом в организации.

## ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

7. Финансовые ресурсы организации и их классификация по источникам формирования. Амортизационная политика предприятия.

Понятие финансовых ресурсов. Первоначальное формирование финансовых ресурсов организации через образование уставного фонда. Размер, порядок и сроки формирования

уставного фонда в зависимости от выбранной организационно-правовой формы хозяйствования.

Финансовые ресурсы, образуемые за счет собственных и приравненных к ним источников. Порядок формирования прибыли в бухгалтерском учете. Порядок формирования прибыли по текущей деятельности. Состав доходов и расходов по инвестиционной и по финансовой деятельности организации.

Порядок формирования прибыли в налоговом учете. Перечень затрат, учитываемых при налогообложении. Состав внереализационных доходов и расходов.

Устойчивые пассивы как источник финансовых ресурсов организации. Финансовые ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке. Содержание амортизационной политики предприятия. Способы и методы начисления амортизации.

#### 8. Финансовый анализ в системе финансового менеджмента организации.

Финансовый анализ как функция финансового менеджмента предпринимательской организации. Содержание финансового анализа. Виды, системы, принципы и проблемы финансового анализа.

Коэффициентный метод анализа финансового состояния предприятия. Понятие и количественная оценка ликвидности и платежеспособности, деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости и финансовой гибкости организации. Нормативные значения финансовых коэффициентов.

9. Понятие и виды финансовых инструментов. Первичные и вторичные финансовые инструменты, их использование в практике работы отечественных предприятий.

Сущность финансовых инструментов, их виды. Первичные финансовые инструменты: кредиторская и дебиторская задолженность, кредиты, акции, облигации (в том числе ГКО, ГДО) и проч. Использование первичных финансовых инструментов в практике работы отечественных предприятий.

Деривативы: форвардные и фьючерсные контракты, свопы, сделки РЕПО и проч. Использование вторичных финансовых инструментов в практике работы отечественных предприятий.

10. Сущность, задачи, принципы, методы финансового планирования. Виды финансовых планов. Бюджетирование в системе финансового планирования.

Сущность финансового планирования, его цели и задачи. Информационная база для составления финансовых планов. Принципы финансового планирования: непрерывности, точности, сбалансированности, непрерывность плановых действий, приспособление финансовых планов к конкретной экономической ситуации и др. Методы финансового планирования: расчетно-аналитический, балансовый, нормативный, метод коэффициентов и др.

Виды финансовых планов: баланс доходов и расходов, баланс по финансовой и инвестиционной деятельности, платежный календарь.

Бюджетирование как инструмент финансового планирования, учета и контроля. Содержание комплекса работ по составлению бюджетов. Последовательность разработки и внедрения системы бюджетирования в организации. Структура операционного и финансового бюджетов организации, их взаимосвязь.

11. Сущность и функции налогов. Принципы и элементы налогообложения. Классификация налогов, сборов (пошлин).

Понятие и сущность налогов и налогообложения. Функции налогов: фискальная и регулирующая

Основные принципы налогообложения. Элементы налогообложения: плательщик налога, объект налогообложения; налоговая база; налоговый период; налоговая ставка (ставки); порядок исчисления; порядок и сроки уплаты.

Классификация налогов, сборов (пошлин): по способу изъятия, в зависимости от субъекта уплаты, по объекту обложения, по принадлежности к уровню власти, по источнику уплаты, по полноте права использования налоговых сумм.

12. Налоговая система и налоговое законодательство Республики Беларусь. Виды налогов и сборов.

Понятие налоговой системы и ее характеристики. Характеристика налоговой системы Республики Беларусь. Налоговое законодательство Республики Беларусь.

Плательщики налогов, сборов (пошлин) и иные обязанные лица. Объекты налогообложения.

Права и обязанности участников налоговых отношений. Налоговые органы Республики Беларусь. Ответственность за нарушение налогового законодательства.

Классификация налоговых платежей в соответствии с налоговым законодательством.

13. Финансовый и операционный леверидж: сущность, количественная оценка, взаимосвязь с уровнем риска.

Финансовая структура капитала и факторы на нее влияющие. Понятие финансового левериджа. Количественная оценка уровня финансового левериджа. Взаимосвязь уровня финансового левериджа и финансового риска.

Операционный леверидж и сила воздействия операционного рычага. Расчет порога рентабельности и запаса финансовой прочности.

14. Финансовый менеджмент как управленческий комплекс: сущность, цели, принципы, функции финансового менеджмента. Организация финансовой работы субъекта хозяйствования.

Финансовый менеджмент как наука, самостоятельный вид профессиональной деятельности и система управления. Принципы финансового менеджмента, их влияние на эффективность принятия управленческих решений в области финансов. Динамизм, системность и многовариантность финансового менеджмента, его интегрированность с общей системой управления организации.

Объект и субъект управления в финансовом менеджменте. Функции финансового менеджмента как управляющей и как управляемой системы.

Традиционный подход к формированию структурных подразделений финансовой службы организации. Функции и задачи подразделений, их взаимодействие с другими подразделениями и внешними финансовыми органами.

Понятие финансовой структуры организации, ее основные элементы и основные этапы проектирования.

#### ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

15. Нововведение как объект инновационного менеджмента. Формы и этапы инновационного процесса. Формы трансфера технологий.

Содержание основных понятий инновационного менеджмента: новшество и инновация; инновационный лаг; инновационный процесс; инновационная деятельность. Требования, предъявляемые к инновациям.

Критерии классификации инноваций. Внутри- и межорганизационные инновации, базисные и улучшающие, процессные и продуктовые, производственные и управленческие и проч.

Инновационный менеджмент как управленческий комплекс, содержание функций инновационного менеджмента.

Основные формы инновационного процесса. Основные этапы инновационного процесса: фундаментальные и прикладные исследования, разработки, проектирование, строительство, освоение, промышленное производство, сбыт. Формы трансфера технологий.

16. Инновационный проект: фазы жизненного цикла, этапы создания и реализации. Методы отбора инновационных проектов.

Понятие инновационного проекта. Прединвестиционная и инвестиционная фазы инновационного проекта. Содержание этапов создания и реализации проекта.



Методы отбора инновационных проектов: методы, основанные на расчете экономической эффективности либо в статичных, либо в динамичных, либо в полудинамичных системах оценки; метод перечня критериев, балльный и прочие методы.

Правила оформления инновационных проектов.

Управление рабочей группой проекта: формирование группы, распределение полномочий и ответственности, мотивация персонала, инструменты управления.

#### АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

17. Цикличность и кризисы как закономерность социально-экономического развития.

Классическая модель делового цикла. Факторы, обуславливающие продолжительность, характер и специфику циклов в экономическом развитии. Основные теории цикличности. Классификация деловых циклов. Понятие и классификация кризисов. Кризисы в рыночной экономике и их характеристики. Проявления и функции экономического кризиса. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации, и их причины.

18. Система антикризисного управления организациями: сущность, цели, принципы и элементы.

Понятие антикризисного управления. Антикризисная политика. Стадии антикризисного управления. Технология антикризисного управления. Инструменты государственного антикризисного управления: бюджетная политика, кредитно-денежная политика (прямое управление денежной эмиссией, регулирование учетной ставки (ставки рефинансирования), варьирование нормы резервных требований, осуществление операций на фондовом рынке), политика налогообложения, социальная политика, инвестиционная и внешнеэкономическая политика.

19. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении.

Понятие, сущность, виды и функции банкротства. Неплатежеспособность организации: временная и устойчивая, относительная и абсолютная. Виды, причины и стадии наступления банкротства. Обязательства организации в процессе осуществления экономической деятельности. Национальная система экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь. Реорганизационные и ликвидационные процедуры банкротства: защитный период, конкурсное производство, санация, ликвидационное производство и мировое соглашение. Диагностика банкротства.

20. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства.

Сущность, принципы, цели и задачи антикризисного финансового управления организациями при угрозе банкротства. Содержание и основные подходы оперативного, тактического и стратегического антикризисного управления. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития. и. Механизмы и направления финансового оздоровления организаций. Концепции, направления и эффективность санации.

#### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

21. Структура и содержание системы производственного менеджмента. Теоретические основы управления производством.

Система производственного менеджмента на предприятии и характеристики ее внешней среды. Целевая, функциональная, обеспечивающая и управляющая подсистемы. Производство как процесс. Характеристика и организационные параметры элементов производственного процесса.

22. Организация и управление специализированным производством продукции.

Сущность и особенности специализированного производства продукции. Режим функционирования специализированного конвейерного потока. Организационно-технические расчеты транспортирующих устройств. Распределение работы между исполнителями на операциях, учет количества и качества работы.

23. Организация и управление многоассортиментным производством продукции.

Организация производственного совмещения специализированных производств. Управление одновременным и последовательным изготовлением широкого ассортимента продукции. Управление процессом смены ассортимента. Организационные расчеты одновременных и последовательных многоассортиментных конвейерных потоков. Управление перераспределением ресурсов в структуре производства продукции широкого ассортимента.

24. Проблемы гуманизации труда и совершенствование управления поточным производством.

Социально-психологические и экономические проблемы управления конвейерным производством. Разработка и организационно-технические расчеты потоков со свободным темпом выпуска продукции. Формирование комбинированных организационных форм производства.

25. Синхронизация операций в производстве и координация производственных процессов во времени.

Сущность и проблемы синхронизации производства продукции. Принятие управленческих решений по оптимизации процессов производства по различным критериям. Сущность и задачи координации производства во времени. Методы и способы применения в управлении производством различных форм координации.

#### УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И СБЫТОМ

26. Организация управления снабженческо-сбытовой деятельностью субъекта хозяйствования.

Содержание снабженческо-сбытовой деятельности. Этапы закупочной и сбытовой деятельности. Задачи, стоящие перед коммерческими подразделениями. Функции коммерческих подразделений организации. Принципы построения организационных структур коммерческой службы. Функциональная и товарная специализация коммерческих подразделений: преимущества и недостатки. Взаимосвязь снабженческо-сбытовой деятельности и конечных результатов работы организации. Факторы коммерческого успеха. Показатели оценки эффективности снабженческо-сбытовой деятельности.

27. Организация и планирование материально-технического обеспечения субъекта хозяйствования.

Состав материальных ресурсов предприятия. Изучение рынка сырья и материалов: прямые и косвенные методы. Система показателей оценки предложения сырья и материалов на рынке. Структура и функции органов материально-технического обеспечения. Виды планов материально-технического снабжения. Исходные данные для определения материальной потребности. Методы определения потребности предприятия в материальных ресурсах. Расчет объема и определение вида закупок. Составление бюджета снабжения. Организация поставок материальных ресурсов. Анализ заготовительной сферы предприятия. Резервы и факторы экономии материалов.

28. Управление запасами материальных ресурсов организации.

Необходимость существования запасов на предприятии. Классификация запасов. Основные виды затрат, связанные с созданием и содержанием запасов. Преимущества и недостатки накопления запасов. Методы нормирования запасов. Сущность метода технико-экономических расчетов. Основные модели управления запасами. Концепция управления производством на основе принципа «Канбан». Контроль за состоянием запасов. Система контроля запасов с фиксированной периодичностью заказа. Система контроля с фиксированным размером заказа. Система с установленной периодичностью пополнения запаса до установленного уровня. Система «минимум-максимум».

## 29. Организация сбытовой деятельности субъекта хозяйствования.

Сущность сбытовой деятельности. Планирование сбыта и рыночное прогнозирование. Методы прогнозирования объема сбыта. Потенциал и емкость рынка. Конъюнктура товарного рынка. Анализ деятельности конкурентов. Планирование ассортимента продукции. Понятие и функции канала сбыта. Выбор и оценка канала. Виды сбыта: прямой, косвенный, интенсивный, селективный, нацеленный. Содержание оперативно-сбытовой работы. Разработка планов-графиков отгрузки. Порядок сдачи готовой продукции на склад. Подготовка продукции к отгрузке покупателям. Упаковка и маркировка продукции. Выбор оптимального вида транспорта. Документальное оформление отгрузки продукции.

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### 30. Концепция маркетинга.

Сущность маркетинга. Роль маркетинга в формировании конкурентных преимуществ. Комплекс маркетинга. Описание комплекса маркетинга. Цена. Товар. Продвижение. Распределение. Функции маркетинга на предприятии легкой промышленности.

Субъекты и виды маркетинга. Концепция маркетинга и её эволюция развития. Концепции маркетинга: совершенствование производства, совершенствование товара, интенсификация продаж, концепция маркетинга, социально-этичный маркетинг. Современная концепция маркетинга – Маркетинг партнерских отношений. Предпосылки становления и развития маркетинга партнерских отношений. Клиент в маркетинге взаимоотношений: жизненный цикл, ценность клиента. Разработка маркетинговой стратегии удержания клиентов (укрепления связей).

Актуальность маркетинга для белорусских предприятий легкой промышленности. Правовые основы маркетинговой деятельности в Республике Беларусь. Закон «О защите прав потребителей», «О рекламе», «О товарных знаках и знаках обслуживания».

### 31. Товарная и ценовая политики предприятия.

Уровни создания товара. Классификация товаров. Рыночная атрибутика товара: товарная (торговая) марка, упаковка, маркировка. Комплекс услуг для клиентов. Жизненный цикл товара. Понятие товара рыночной новизны. Товарный ассортимент и товарная номенклатура. Создание нового товара: поиск идей о новом товаре; оценка и отбор наилучших идей о товаре; экономический анализ; разработка товара; пробный маркетинг; производственное и коммерческое освоение нового товара. Сервис в товарной политике. Сущность сервиса. Принципы и функции сервиса. Значение сервисного обслуживания в товарной политике предприятий. Виды сервисного обслуживания организациями легкой промышленности.

Сущность цены товара. Факторы, влияющие на цену. Сущность и задачи ценовой политики предприятия. Разработка ценовой стратегии. Этапы установления цены: выбор цели ценообразования, определение спроса, анализ издержек, анализ цен конкурентов, выбор методов ценообразования, установление окончательной цены. Методы расчета цен. Преимущества и недостатки методов ценообразования. Методы установления цены на основе издержек. Определение цены с ориентацией на спрос. Установление цены с ориентацией на уровень конкуренции. Особенности установления цены на товары потребительского назначения.

Гибкое ценообразование: модификация цен по географическому принципу, дифференциация цен через систему скидок, гибкое ценообразование в рамках товарной номенклатуры, установление дискриминационных цен.

Политика скидок. Функциональные, количественные и временные скидки. Скидка сконто и зачеты. Контрактная цена. Инкотермс.

Государственное регулирование цен в Республике Беларусь .

### 32. Каналы распределения товаров. Продвижение товаров.

Сущность политики распределения. Участники канала распределения и их дифференциация.

Понятие длины и ширины канала распределения. Уровень канала распределения. Каналы распределения потребительских товаров. Выбор канала распределения. Стратегии распределения: интенсивное, выборочное и эксклюзивное распределение. Критерии и методы оценки привлекательности каналов распределения.

Прямые каналы распределения. Основные факторы, определяющие выбор прямых каналов распределения. Формы прямых продаж. Организация прямых продаж.

Косвенные каналы распределения. Основные посредники и их функции. Сущность управления каналами распределения. Эволюция каналов распределения. Нововведения и изменения, происходящие в каналах распределения. Формы прямого маркетинга. Маркетинг с использованием баз данных. Маркетинг по каталогу. Телефонный маркетинг. Телемаркетинг. Интернет-маркетинг. Влияние информационно-коммуникационных технологий на развитие каналов распределения: Интернет-магазин, дропшипинг, мобильные продажи.

Оптовая и розничная торговая сеть. Сущность розничной торговли. Основные функции и задачи розничной торговли. Товародвижение и её цели.

Средства продвижения товара на рынке. Реклама. Стимулирование продаж. Личные продажи. Связи с общественностью. Коммуникации в прямом маркетинге.

Сущность рекламной деятельности. Классификация рекламы по видам рекламоносителей, характеру воздействия на целевую аудиторию, субъекту рекламной деятельности, охватываемой территории.

Характеристика рекламных носителей: пресса, радио, телевидение, наружная реклама. Их преимущества и недостатки.

Значимость стимулирования продаж. Методы стимулирования продаж. Стимулирование потребителей. Стимулирование торговых посредников. Стимулирование торгового персонала предприятия.

Основные задачи ярмарочной и выставочной деятельности. Классификация ярмарок и выставок. Основные этапы подготовки и участия предприятия в работе ярмарок и выставок: решение об участии предприятия в работе ярмарки или выставки; способы участия; определение необходимых для участия в работе ярмарки или выставки средств; создание выставочного стенда; работа персонала на ярмарке или выставке; подведение итогов участия в ярмарке или выставке. Ярмарочная и выставочная деятельность предприятий легкой промышленности Республики Беларусь.

Программа составлена на основании Образовательного стандарта ОСВО 1-26 80 01-2012 по специальности 1-26 80 01 «Управление в социальных и экономических системах», утвержденного и введенного в действие приказом Министерства образования Республики Беларусь от 24.08.2012 г., № 108.

Программа рассмотрена на заседании приемной комиссии.  
Протокол № 9 от 23.03.2016 г.

Разработчики: кафедра менеджмента

Заведующий кафедрой менеджмента

Т.Б. Савицкая