

УТВЕРЖДАЮ
Председатель приёмной комиссии
_____ А.А.Кузнецов
_____ 2026

ПРОГРАММА
для вступительного экзамена в магистратуру по специальности
7-06-0414-01 «Государственное управление» в 2026 году

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

МЕНЕДЖМЕНТ

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.

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

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Сущность, назначение и виды организационных структур управления. Эволюция организационных структур управления. Совершенствование организационных структур управления.

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

8. 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.

9. Контроль как функция менеджмента.

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

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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), пять стилей лидерства в ней, их характеристика и последствия. Факторы выбора эффективного стиля руководства.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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 Республике Беларусь. Характеристики инвестиционного проекта. Инвестиционное планирование. Управление инвестиционным портфелем. Цели и задачи оценки эффективности инвестиций. Методы оценки эффективности инвестиций. Критерии оценки инвестиционных решений.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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 ОРГАНИЗАЦИИ

25. 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 организации в рыночных условиях.

26. 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.

27. Основные средства организации и эффективность их использования.

Понятие и состав основных средств. Основные средства: сущность, классификация и структура. Стоимостная оценка основных средств: первоначальная, переоцененная, 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.

28. Оборотные средства организации и эффективность их использования.

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

29. Издержки и себестоимость продукции коммерческих организаций.

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

услуг). Проблемы снижения издержек организации и себестоимости продукции (работ, услуг).

30. 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 (работ, услуг). Оценка резервов повышения прибыли. Факторы и резервы увеличения прибыли организации.

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

ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Экономика», «Экономическая теория» / А. С. Головачев, Л. А. Лобан. – Минск : РИВШ, 2022. – 387 с. – Имеется электронный аналог. – 3 экз.
2. Кахро, А. А. Экономика организации (предприятия) : конспект лекций для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» : в 2 частях / А. А. Кахро, Е. С. Грузневич, О. М. Андриянова ; УО «ВГТУ». – Витебск, 2017. – 2 т. – Имеется электронный аналог. – 43 экз.
3. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Экономика», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Статистика», «Финансы и кредит», «Экономическая теория», «Экономическая информатика», «Менеджмент (по направлениям)», «Маркетинг», «Логистика», «Государственное управление», «Экономическая кибернетика» / Л. Н. Нехорошева, Э. Хостилович, А. Г. Шумилин [и др.] ; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск : БГЭУ, 2020. – 687 с. – Имеется электронный аналог. – 2 экз.
4. Байнев, В. Ф. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент" / В. Ф. Байнев, Т. Ю. Гораева ; под ред. В. Ф. Байнева. – Минск : РИВШ, 2024. – 271 с. – 2 экз.
5. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 383 с. – 2 экз.
6. Операционный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности “Бизнес-администрирование” / Г. А. Хацкевич, Л. Ф. Догиль, Н. В. Мальцевич [и др.]. – Минск : РИВШ, 2023. – 197 с. – 2 экз.
7. Петрович, М. В. Управление организацией : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности “Менеджмент” / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 667 с. – 2 экз.

Дополнительная литература

8. Божук, С. Г. Корпоративная социальная ответственность : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 226 с. – 1 экз.
9. Брасс, А. А. Управление изменениями в корпорации : пособие для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования 2-й ступени 1-26 80 04 “Менеджмент” / А. А. Брасс ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 223 с. – 1 экз.
10. Васюченко, Л. П. Экономика организации (предприятия) : пособие / Л. П. Васюченко, Е. И. Бахматова. – Минск : БНТУ, 2020. – 85 с. – 1 экз.
11. Введение в экономику отрасли : учебное пособие / Р. П. Валевиц, И. М. Микулич, А. В. Кармызов [и др.] ; под ред. Р. П. Валевиц, И. М. Микулич. – Минск : РИВШ, 2025. – 416 с.
12. Володько, О. В. Экономика организации : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Маркетинг» / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй ; под ред. О. В. Володько. – 3-е изд., испр. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 397 с. – 2 экз.

13. Гайнутдинов, Э. М. Экономика производства : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по техническим специальностям / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 206 с. – 2 экз.

14. Жудро, М. К. Экономика организаций. Практикум : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / М. К. Жудро, М. М. Жудро. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 319 с. – 2 экз.

15. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 206 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18727-4 // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/545442> (дата обращения: 25.02.2026). – Текст : электронный.

16. Петров-Рудаковский, А. П. Экономика промышленной организации : учебное пособие : в 2 частях / А. П. Петров-Рудаковский, Л. М. Соколова. – Минск : РИВШ, 2018. – 375 с. – 2 экз.

Программа рассмотрена на заседании кафедры экономики и электронного бизнеса.
Протокол № 9 от 05.02.2026

Заведующий кафедрой экономики и электронного бизнеса

Е.С. Грузневич

Программа рассмотрена на заседании приемной комиссии.
Протокол №3 от 24.03.2026