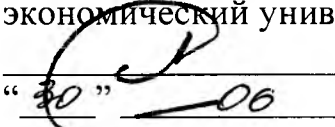


Учреждение образования
“Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
“Белорусский государственный
экономический университет”

 А.В. Егоров
“ 30 ” 2006 2025 г.
Регистрационный № УД- 6521.85 уч.

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебная программа учреждения образования
по учебной дисциплине для специальности
6-05-0414-03 «Государственное управление и экономика»

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта общего высшего образования ОСВО 6-05-0414-03-2023, примерной учебной программы по учебной дисциплине «Менеджмент» (Регистрационный №6-05-04-043/пр. от 30.07.2024) и учебного плана учреждения образования по специальности 6-05-0414-03 «Государственное управление и экономика» (Регистрационный № 23ДКМ-172 от 10.02.2023).

СОСТАВИТЕЛЬ:

Е.А. Богдашиц, доцент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

В.С. Князькова, доцент кафедры менеджмента учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», кандидат экономических наук, доцент;

М.В. Лысенкова, доцент кафедры экономики промышленных предприятий учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 10 от 25.03.2025 г.).

Методической комиссией по специальностям «Национальная экономика», «Государственное управление», «Государственное управление и экономика», «Экономика» с профилизацией «Государственное регулирование национальной и региональной экономики» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 8 от 24. 04. 2025);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 6 от 25.06. 2025 г.).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначена для организации изучения основных принципов управленческой деятельности, формирования навыков использования аналитических инструментов принятия решений и оценки их влияния на результаты деятельности организации, развития инновационного подхода в управлении организацией в условиях жесткой конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках и призвана обеспечить усвоение студентами общетеоретических знаний в области менеджмента, его важнейших категорий, процессов становления и развития, овладение профессиональной управленческой лексикой.

Целью преподавания учебной дисциплины является приобретение студентами необходимых знаний, умений и навыков по обеспечению эффективного функционирования предприятий в рыночной среде средствами экономики и управления, развитие у обучающихся системного аналитического мышления.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:
сформировать у обучающихся системное представление о менеджменте как науке и практической деятельности по управлению организациями, его принципах, функциях и методах;

обучить возможной реализации функций и методов менеджмента при управлении организациями, работающими в динамичной внешней среде;

привить и развить навыки самостоятельной работы с учебной и научной литературой, законодательными актами Республики Беларусь и других стран по тематике учебной дисциплины «Менеджмент»;

привить навыки логического, системного, критического и креативного мышления, обучить приемам публичного изложения основных теоретических положений науки менеджмента и опыта их практического использования отечественными и зарубежными компаниями при решении организационных и экономических проблем.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» формируются следующие **компетенции**:

универсальная: работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные, культурные и иные различия;

базовая профессиональная: принимать управленческие решения на основе базовых компетенций, принципов и методов управления.

В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен **знать**:

основные характеристики социально-экономических систем;

сущность системного, ситуационного и процессного подходов в менеджменте;

принципы менеджмента;

основные этапы процесса менеджмента;

содержание общих функций менеджмента;
 виды и характеристики организационных структур менеджмента, взаимосвязей между элементами структуры;
 методы менеджмента и способы их применения;
 особенности управленческой деятельности, понятие стиля руководства и подходы к их классификации;
 особенности персонала как объекта управления;
 основные функции менеджмента персонала в современной организации;
 понятие организационной культуры и факторы, на нее влияющие.

уметь:

использовать системный подход для оценки состояния и перспектив развития организации;
 формулировать и оценивать целесообразность существующих в организации принципов менеджмента;
 анализировать продуктивность реализации в организации функций менеджмента;
 выявлять преимущества и недостатки организационных структур менеджмента;
 разрабатывать механизмы реализации и применять на практике методы менеджмента;
 проводить исследования рынка труда в целях поиска и потенциальных работников организации;
 организовывать и проводить адаптацию и обучение персонала организации;
 обеспечивать мотивацию персонала и его активность;
 разрабатывать мероприятия по развитию организационной культуры;
 анализировать состояние системы менеджмента организации, определять ее достоинства, недостатки и потенциал;

иметь навык:

владения инструментарием научного анализа систем менеджмента и определения их эффективности;
 владения методами формирования и применения принципов менеджмента в практической деятельности организаций;
 выбора и реализации методов менеджмента в конкретных ситуациях;
 анализа и проектирования организационных структур, управленческих процессов;
 владения методами менеджмента персонала организации;
 владения инструментарием развития организационной культуры при изменении условий внешней среды;
 исследовательской деятельности в области менеджмента.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к

активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

Учебная дисциплина «Менеджмент» относится к модулю «Управление» государственного компонента.

Учебная программа составлена с учетом межпредметных связей с учебными дисциплинами государственного компонента «Психология управления» и «Государственное управление», а также модулем компонента учреждения образования «Экономика и управление организацией (предприятием)».

Форма получения высшего образования: дневная.

В соответствии с учебными планами учреждения образования по специальности 6-05-0414-03 «Государственное управление и экономика» на изучение учебной дисциплины «Менеджмент» отводится:

общее количество учебных часов – 240, аудиторных – 130 часов, из них лекции 64 часа, практические занятия – 36 часов, семинарские занятия – 30 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

1 семестр - лекции 34 часа, практические занятия – 16 часов, семинарские занятия – 20 часов;

2 семестр - лекции 30 часов, практические занятия – 20 часов, семинарские занятия – 10 часов.

Самостоятельная работа студента – 110 часов.

Трудоемкость – 7 з.е.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел 1. Система менеджмента

Тема 1.1. Базовые категории современного менеджмента

Система: основные понятия и характеристики. Величина и сложность системы. Понятие социально-экономической системы. Организация как социально-экономическая система.

Внешняя среда организации: экономическая, политическая, технологическая, социальная, экологическая. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды: сложность, динамичность, агрессивность, разнообразие рынков.

Внешние и внутренние цели организации. Требования, предъявляемые к целям. Понятие миссии организации. Получаемая прибыль и стоимость организации.

Управляемая и управляющая подсистемы организации. Управление и менеджмент: сходства и различия. Содержание системы менеджмента: принципы менеджмента, процесс менеджмента, функции менеджмента и подходы к их классификации, методы менеджмента и стиль руководства.

Предмет науки менеджмента. Методы науки менеджмента. Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.

Тема 1.2. Эволюция концепций менеджмента

Предыстория науки менеджмента (Жан-Батист Сэй, Роберт Оуэн, Чарльз Бэббидж, Генри Меткаф, Генри Таун).

Научная и административная школы менеджмента (Фредерик Тейлор, Анри Файоль, Макс Вебер, Гаррингтон Эмерсон, Линдал Урвик, Генри Гантт). Школа человеческих отношений (Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Честер Барнард, Герберт Саймон).

Бихевиористическая школа (Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид МакКлелланд, Дуглас МакГрегор, Крис Арджирис).

Школа системного подхода (Александр Богданов, Норберт Виннер, Клод Шенон, Честер Барнард, Питер Друкер).

Прагматическая и социальная школы управления (Эдгар Шеин, Питер Друкер, Уильям Оучи, Игорь Ансофф, Питер Сенге).

Концепция эффективной организации Ренсиса Лайкерта. Теория организационного потенциала Игоря Ансоффа. Теория институтов и их изменений Дугласа Норта.

Тема 1.3. Принципы менеджмента

Понятие принципов менеджмента, их практическое значение. Классические принципы Гаррингтона Эмерсона и Анри Файоля.

Кибернетические принципы менеджмента: принцип необходимого разнообразия и принцип оптимальности Беллмана.

Современные принципы менеджмента: принципы Эдвара Деминга, принципы Тома Питерса и Роберта Уотермана, декларация Ко «Принципы бизнеса». Принципы управления организациями в Республике Беларусь.

Тема 1.4. Прогнозирование и планирование как функции менеджмента

Понятие прогнозирования, его место в системе управления организацией. Прогнозирование продаж как важнейший прогноз для организации, работающей на рынке. Методы прогнозирования продаж: мнений управляющих, мнений работников сбыта, экстраполирование и корреляция. Метод Дельфи.

Понятие планирования. Цели планирования. Принципы планирования. Требования, предъявляемые к планам. Виды планов: стратегические, тактические, оперативные, проекты. Методы планирования. Диаграмма Генри Гантта.

Тема 1.5. Генезис представлений о мотивации работников. Мотивационные теории

Понятие и история мотивации труда в организации. Классификация мотивационных теорий. Теория потребностей Абрахама Маслоу. Методика определения потребностей. Теория потребностей Дэвида МакКлелланда. Теория ERG. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Методика определения факторов мотивации. Теория человеческого фактора Дугласа МакГрегора. Концепции Эдгара Шеина. Теория Z Ульяма Оучи. Теория ожиданий Виктора Врума. Теория подкреплений. Теория справедливости. Приверженность белорусов идеалу социального равенства и справедливости.

Тема 1.6. Мотивация и методы менеджмента

Мотивация в системе функций менеджмента. Основные положения мотивации. Основные факторы мотивации персонала: потребности, мотивы, методы мотивации, исходящие от организации.

Методы мотивации: административные, экономические, социально-экономические, социально-психологические.

Административные методы воздействия на работников: организационные, распорядительные, дисциплинарные. Требования, предъявляемые к методам экономического воздействия. Создание безопасных и комфортных условий труда. Решение социальных проблем работников. Соревнование. Моральные поощрения и порицания. Агитация и пропаганда.

Тема 1.7. Организация как функция менеджмента

Понятие организации как функции менеджмента. Принципы организационной деятельности. Нормы управляемости. Теория Витаутаса Грайкунаса. Делегирование. Взаимоотношение организационных полномочий и ответственности. Полномочия и власть. Виды полномочий.

Понятие организационной роли. Основные компоненты организационной роли. Параметры организационной роли. Восприятие роли исполнителем. Мотивационный балл организационной роли, методика его определения. Силовое поле организационных ролей. Подходы к проектированию и перепроектированию роли.

Тема 1.8. Организационные структуры менеджмента

Понятие организационной структуры. Признаки классификации организационных структур: департаментизация и передаваемые полномочия. Виды организационных структур: линейные, штабные, функциональные, продуктовые, региональные, проектные, матричные.

Параметры организационных структур: уровень бюрократизации и централизации. Структуры органические и механистические, централизованные и децентрализованные. Соотношение норм управляемости на разных уровнях менеджмента, соотношение линейных руководителей и административного аппарата.

Факторы, влияющие на структуру организации: возраст и размер организации, преобладающий тип производства, внешняя среда организации, наличие внешнего контроля организации.

Современные организации: виртуальные, сетевые и обучающиеся организации. Объединения организаций.

Тема 1.9. Контроль и анализ как функции менеджмента

Понятие и этапы управленческого контроля. Объекты контроля. Нормы и нормативы, используемые при контроле. Виды управленческого контроля: предварительный, текущий, заключительный. Требования, предъявляемые к системам контроля. Мотивационная сторона контроля. Место анализа в управленческом цикле.

Тема 1.10. Анализ внешней и внутренней среды организации

Идентификация ближнего и дальнего окружения организации. Сегментация внешнего окружения, построение «карт причастных», («карт стейкхолдеров»). Явные и неявные причастные.

Анализ внешних шансов и угроз (PESTE-анализ). События и тенденции в экономике, политике, социальной сфере, технологиях, экологии. Выявление их позитивного (шансы) и негативного (угрозы) влияния на жизнедеятельность организации. Определение важности и вероятности наступления внешних шансов и угроз.

SWOT-анализ. Сильные и слабые стороны организации на фоне внешних шансов и угроз.

Ключевые области деятельности организации (персонал, финансы, технологии, производство и организация производства, маркетинг и продажи, система управления организацией), их определение.

Выбор системы отнесения для оценки сильных и слабых сторон организации. Бенчмаркинг: сравнение с наиболее опасным (эталонным) конкурентом, сравнение с наиболее значимыми конкурентами, сравнение с мировыми лидерами вне отрасли.

Создание конкурентного профиля организации.

Формирование полей SO («сила – возможности»), ST («сила – угрозы»), WO («слабость – возможности»), WT («слабость – угрозы») матрицы SWOT-анализа.

1.11. Стратегии современной организации

Понятие стратегии. Значимость стратегии в условиях динамичной среды. Современный стратег, его основные функции.

Понятие эталонных стратегий организации. Стратегии концентрированного роста: усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта. Стратегии интегрированного роста: вперед идущая интеграция, обратная интеграция. Стратегии диверсификации: центрированная диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломератная диверсификация. Стратегии сокращения: «снятие сливок» сокращение структуры, сокращение издержек, стратегия ликвидации.

Раздел 2. Менеджмент персонала

Тема 2.1. Персонал организации и система менеджмента персонала

Сущность категорий «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы». Человек как объект и субъект управления. Условия и механизмы формирования патристических установок современной личности. Особенности персонала как ресурса организации. Цели управления персоналом. Понятие кадрового потенциала.

Система менеджмента персонала. Принципы управления персоналом. Функции управления персоналом.

Социальная ответственность организации.

Тема 2.2. Планирование и маркетинг персонала

Сущность планирования персонала. Определение потребности в персонале. Нетто- и брутто-потребность в персонале. Факторы, определяющие потребность в персонале.

Планирование набора персонала. Планирование использования, высвобождения и развития персонала. Планирование затрат на персонал.

Понятие маркетинга персонала. Содержание и направления маркетинговой деятельности на рынке труда. Информационные технологии при проведении маркетинговых исследований рынка труда.

Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала: ситуация на рынке труда, производственные технологии, потребности и цели организации,

трудовое законодательство, кадровая политика других организаций, кадровый потенциал и финансовые ресурсы организации.

Процесс маркетинга персонала: поиск источников маркетинговой информации, маркетинговые исследования на рынке труда, разработка и реализация маркетинговых мероприятий. Имидж организации на рынке труда.

Внешние и внутренние источники покрытия потребности в персонале. Целесообразность их выбора.

Тема 2.3. Набор и отбор персонала организации

Роль отбора в механизме управления персоналом.

Требования к кандидату на вакантную должность как основа отбора персонала. Причины, по которым человек не получает работу, на которую претендует. Источники информации о кандидате на вакантную должность.

Методы отбора: изучение документов, тестирование, решение задач, моделирование деятельности, испытательный срок, интервью. Процесс отбора, его этапы.

Интервью с кандидатами на вакантные должности. Структурированное, неструктурированное, групповое и стрессовое интервью. Процесс интервью: планирование, установление контакта, диалог, окончание, анализ. Результативность интервью. Невербальные особенности интервью.

Тема 2.4. Адаптация персонала

Понятие и причины адаптации персонала. Виды адаптации: активная и пассивная; прогрессивная и регрессивная; первичная, вторичная, при повышении, при понижении, при увольнении; производственная и непроизводственная.

Процесс адаптации: оценка уровня подготовленности новичка, разработка программы адаптации, вводное ориентационное собеседование, первичное знакомство нового работника со своим рабочим местом, действенная адаптация, оценка деятельности сотрудника, функционирование.

Организация адаптации персонала. Эффективность адаптации.

Тема 2.5. Развитие персонала

Содержание работы по развитию персонала.

Понятие профессионального обучения. Субъекты обучения персонала, их цели. Формы обучения персонала: на рабочем месте, в организации вне рабочего места, вне организации.

Аудиторные занятия, «веревочные курсы», коучинг.

Процесс организации обучения. Оценка эффективности обучения. Модели Дональда Кирпатрика и Джека Филипса. Мотивация обучения.

Деловая карьера и ее виды. Управление деловой карьерой.

Тема 2.6. Контроль и оценка деятельности персонала

Сущность контроля деятельности персонала. Виды контроля: тотальный, выборочный, по результатам. Авторитарный и либеральный контроль. Контроль результатов деятельности и проведение аттестаций.

Понятие и цели оценки деятельности персонала. Показатели оценки деятельности персонала. Методы оценки деятельности персонала. Метод оценки «360 градусов». Метод «Ассессмент центр».

Тема 2.7. Организационная культура

Понятие организационной культуры. Организационная культура и эффективность организации.

Виды организационных культур: власти, роли, задачи, личности. Способность организационной культуры к адаптации. Сила организационной культуры.

Проявление организационной культуры в организационных процессах (кооперации, контроля, выработки и принятия решений, организационных коммуникаций).

Факторы, определяющие культуру организации. История создания и форма собственности. Размер организации. Используемые технологии. Ментальность общества. Динамика внешней среды. Персонал организации. Гуманистический и демократический идеалы общественной жизни белорусов.

Дифференциация организационной культуры.

Тема 2.8. Руководитель и стиль руководства

Руководитель и его деятельность. Целесообразность и эффективность деятельности руководителя. Ролевой подход Генри Минцберга к исследованию деятельности руководителя. Роли межличностные, информационные, управляющие. Фактор времени в деятельности руководителя и организация управленческого труда.

Понятие стиля руководства. Классическая классификация стилей: авторитарный, демократический, либеральный и анархический стили. Классификация стилей в системе ГРИД. Модель Фреда Фидлера. Теория жизненного цикла, стили «указание», «продажа», «участие», «делегирование». Стиль и эффективность деятельности руководителя.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Дневная форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов							Литература	Формы контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия	Количество часов управляемой самостоятельной работы				
						лекции	практические занятия	семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12
1 семестр										
1	Раздел 1. Система менеджмента									
Тема 1.1	Базовые категории современного менеджмента	4							[2], с.13-18,45-66, [4], с.11-32	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 1 «Базовые категории современного менеджмента»			2					[2], [4], [7], [18]	Тест
Тема 1.2	Эволюция концепций менеджмента	4							[2], с.21-36, [4], с.33-54	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 2 «Эволюция концепций менеджмента»			2					[2], [4], [13], [18]	Опрос, реферат
	Семинарское занятие 3 «Эволюция концепций менеджмента»			2					[2], [4], [13], [18]	Тест, реферат
Тема 1.3	Принципы менеджмента	2							[2], с.71-85, [4], с.38-40, 54-60	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 4 «Принципы менеджмента»			2					[2], [4], [7], [18]	Тест, реферат
Тема 1.4	Прогнозирование и планирование как функции менеджмента	2							[2], с.90-103, [4], с.63-78	Экспресс-опрос

	Семинарское занятие 5 «Прогнозирование и планирование как функции менеджмента»			2					[2], [4], [7], [13], [18]	Тест, учебное задание
	Практическое занятие 1 «Прогнозирование и планирование как функции менеджмента»		2						[2], [4], [7], [13], [18]	Контрольная работа
Тема 1.5	Генезис представлений о мотивации работников. Мотивационные теории	2							[2], с.136-141, [4], с.42-50	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 6 «Генезис представлений о мотивации работников. Мотивационные теории»			2					[2], [4], [7], [13], [18]	Опрос
Тема 1.6	Мотивация и методы менеджмента	4							[2], с.127-134, 164-178, [4], с.80-87	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 2 «Мотивация и методы менеджмента»		2						[2], [3], [4], [13], [17], [18]	Опрос, реферат
	Практическое занятие 3 «Мотивация и методы менеджмента»		2						[2], [3], [4], [13], [17], [18]	Учебное задание
Тема 1.7	Организация как функция менеджмента	4							[2], с.49-57, [4], с.70-75, 80-88	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 7 «Организация как функция менеджмента»			2					[2], [4], [7], [18]	Опрос, реферат
	Практическое занятие 2 «Организация как функция менеджмента»		2						[2], [4], [7], [18]	Учебное задание
Тема 1.8	Организационные структуры менеджмента	4							[2], с.184-200, [4], с.150-178	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 5 «Организационные структуры менеджмента»		2						[2], [4], [18]	Тест, учебное задание
	Практическое занятие 6 «Организационные структуры менеджмента»		2						[2], [4], [18]	Контрольная работа
Тема 1.9	Контроль и анализ как функции менеджмента	2							[2], с.149-159, [4], с.88-92	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 8 «Контроль и анализ как функции менеджмента»			2					[2], [4], [7], [18]	Опрос
Тема 1.10	Анализ внешней и внутренней среды организации	2							[4], с.280-288	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 9 «Анализ внешней и внутренней среды организации»			2					[4], [8], [15], [19]	Опрос

	Практическое занятие 7 «Анализ внешней и внутренней среды организации»		2						[4], [8], [15], [19]	Учебное задание
Тема 1.11	Стратегии современной организации	4							[4], с.266-279, 288-297	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 10 «Стратегии современной организации»			2					[4], [8], [15], [19]	Опрос, реферат
	Практическое занятие 8 «Стратегии современной организации»		2						[4], [8], [15], [19]	Контрольная работа
Итого 1 семестр		34	16	20						Экзамен
2 семестр										
2	Раздел 2. Менеджмент персонала									
Тема 2.1	Персонал организации и система менеджмента персонала	4							[1], с. 6-56, [3] с.10-55	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 11 «Персонал организации и система менеджмента персонала»			2					[1], [3], [17], [20]	Тест
	Практическое занятие 9 «Персонал организации и система менеджмента персонала»		2						[1], [3], [17], [20]	Учебное задание
Тема 2.2	Планирование и маркетинг персонала	4							[1], с. 82-106, [3] с.59-83	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 10 «Планирование и маркетинг персонала»		2						[1], [3], [17], [20]	Тест
	Практическое занятие 11 «Планирование и маркетинг персонала»		2						[1], [3], [17], [20]	Контрольная работа
Тема 2.3	Набор и отбор персонала организации	4							[1], с. 160-218, [3] с.116-143	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 12 «Набор и отбор персонала организации»		2						[1], [3], [14], [17], [20]	Тест, реферат
	Практическое занятие 13 «Набор и отбор персонала организации»		2						[1], [3], [14], [17], [20]	Учебное задание
Тема 2.4	Адаптация персонала	2							[3] с.144-147, [4] с.186-200	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 14 «Адаптация персонала»		2						[3], [4], [17], [20]	Опрос
Тема 2.5	Развитие персонала	4							[1], с. 249-420,	Экспресс-опрос

									[3] с.150-178	
	Семинарское занятие 12 «Развитие персонала»			2					[1], [3], [6], [17], [20]	Опрос, реферат
	Практическое занятие 15 «Развитие персонала»		2						[1], [3], [6], [17], [20]	Учебное задание
Тема 2.6	Контроль и оценка деятельности персонала	2							[1], с. 233-248, [2], с.378-392	Экспресс-опрос
	Практическое занятие 16 «Контроль и оценка деятельности персонала»		2						[1], [3], [6], [14], [17], [20]	Контрольная работа
Тема 2.7	Организационная культура	4							[4], с.223-263	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 13 «Организационная культура»			2					[2], [4], [7], [17], [18]	Опрос, реферат
	Семинарское занятие 14 «Организационная культура»			2					[2], [4], [7], [17], [18]	Контрольная работа
Тема 2.8	Руководитель и стиль руководства	6							[2], с.349-366, [4], с.101-117	Экспресс-опрос
	Семинарское занятие 15 «Руководитель и стиль руководства»			2					[1], [2], [3], [4], [6], [18]	Опрос
	Практическое занятие 17 «Руководитель и стиль руководства»		2						[1], [2], [3], [4], [6], [18]	Реферат
	Практическое занятие 18 «Руководитель и стиль руководства»		2						[1], [2], [3], [4], [6], [18]	Контрольная работа
Итого 2 семестр		30	20	10						Экзамен
Всего часов		64	36	30						

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная:

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2023. – 463 с.
2. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник / М. В. Петрович. – 4-е изд., доп. и перераб. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 592 с.
3. Петрович, М. В. Управление персоналом : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Менеджмент", "Экономика и управление", "Бизнес-администрирование" / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2024. – 627 с.
4. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В.И. Тележников. - Минск: БГЭУ, 2016. - 507, [1] с.: ил.

Дополнительная:

5. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. - 288 с. - ISBN 978-5-9558-0267-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832416> (дата обращения: 19.03.2025). – Режим доступа: по подписке.
6. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382, [1] с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 19.03.2025). – Режим доступа: по подписке.
8. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант; [перевел с англ. Д. Строганов]. – 11-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2024. – 719 с.
9. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2186900> (дата обращения: 19.03.2025). – Режим доступа: по подписке.
10. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 293 с.
11. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для

бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137> (дата обращения: 19.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05584-3. – Текст : электронный.

12. Менеджмент : учебник / А. В. Бугаев, А. О. Васильев, А. В. Игнатьева [и др.] ; под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 288 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871> (дата обращения: 19.03.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03723-3. – Текст : электронный.

13. Менеджмент : учебник / А. В. Трачук, К. В. Саяпина, О. В. Астафьева [и др.] ; под ред. А. В. Трачука, К. В. Саяпиной. – Москва : КноРус, 2025. – 495 с. – ISBN 978-5-406-14234-9. – URL: <https://book.ru/book/956851> (дата обращения: 19.03.2025). – Текст : электронный.

14. Пономарева, М. А. Современные технологии кадровой работы : учеб. пособие / М. А. Пономарева. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 140 с.

15. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 320 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-005028-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941765> (дата обращения: 19.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

16. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / [А.Я. Кибанов и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова ; Государственный ун-т упр. – Москва : Проспект, 2022. – 62, [1] с.

17. Цыбовский, В. Л. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям 1-26 02 01 "Бизнес-администрирование", 1-25 01 07 "Экономика и управление на предприятии", 1-25 01 10 "Коммерческая деятельность", 1-26 02 03 "Маркетинг" / В. Л. Цыбовский ; [под науч. ред. В.А. Ганского ; УО "Ин-т предпринимательской деятельности"]. – Минск : ИВЦ Минфина, 2020. – 607 с.

Электронные ресурсы:

18. Балдин, И. В. Менеджмент организации: электронный учебно-методический комплекс для студентов специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление» [Электронный ресурс] / И. В. Балдин, Е. А. Богдашиц // Электронная библиотека БГЭУ. – URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/105521> (дата обращения: 21.03.2025).

19. Балдин, И. В. Стратегический менеджмент: электронный учебно-методический комплекс для студентов специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» [Электронный ресурс] / И. В. Балдин, Е. В. Лаврова // Электронная библиотека БГЭУ. – URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/18693> (дата обращения: 21.03.2025).

20. Петрович, М. В. Управление персоналом: электронный учебно-методический Экономика и управление на предприятии», 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» [Электронный ресурс] / М. В. Петрович, И.К. Рудак // Электронная библиотека БГЭУ. - URL.: (дата обращения: 21.03.2025).

Нормативные правовые акты:

21. Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 15 марта 1994 г. : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г., 27 февр. 2022 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

22. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : изм. и доп. в Законах Респ. Беларусь от 29.06.2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

23. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 дек. 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : изм. и доп. в Законах Респ. Беларусь от 13.11.2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

24. Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 15 дек. 2014 г., № 5 : с изм. и доп. от 12.10.2021 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

25. О развитии предпринимательства [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 23 нояб. 2017 г., № 7 : с изм. и доп. от 28.02.2022 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

26. О развитии цифровой экономики [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 21 дек. 2017 г., № 8 : с изм. и доп. от 18.03.2021 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

27. О Концепции государственной кадровой политики [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 3 янв. 2024 г., № 1 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

Перечень вопросов для проведения экзамена

1. Сущность менеджмента, основные его характеристики.
2. Управление и менеджмент: сущность и взаимосвязь.
3. Управленческая деятельность: понятие, признаки и роли менеджера.
4. Кибернетическая трактовка управления. Субъект и объект управления, их взаимосвязь и взаимодействие.
5. Содержание управленческого труда, его особенности и виды.
6. Менеджмент и предпринимательство.
7. Понятие организации. Формальные и неформальные организации.
8. Коммерческая организация как система. Классификация коммерческих организаций.
9. Внутренняя среда организации, ее элементы.
10. Внешняя среда современной организации.
11. Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм.
12. Цель в системе категорий менеджмента: понятие и требования, к ней предъявляемые. Управление по целям.
13. Цели коммерческих организаций, их классификация.
14. Миссия организации: назначение и требования к формулировке.
15. Эволюция управленческой мысли.
16. Школа научного управления.
17. Классическая (административная) школа управления.
18. Школа человеческих отношений.
19. Школа поведенческих наук.
20. Эмпирическая школа управления.
21. Процессный подход к менеджменту.
22. Системный подход в менеджменте.
23. Концепция ситуационного управления.
24. Принципы менеджмента.
25. Социальная ответственность бизнеса: понятие и формы реализации.
26. Функции управления в системе категорий менеджмента.
27. Планирование как функция менеджмента. Виды и принципы планирования.
28. Содержательные теории мотивации.
29. Процессуальные теории мотивации.
30. Мотивация как функция менеджмента. Методы мотивации различных категорий работников.
31. Система методов менеджмента, их классификация.
32. Организационно-распорядительные методы менеджмента.
33. Экономические методы менеджмента.
34. Социально-психологические методы менеджмента.
35. Организация как функция менеджмента. Сущность и методы проектирования работ.
36. Конфликт в организации: понятие и причины возникновения.

37. Типы конфликтов в организации.
38. Процесс и фазы развития конфликта.
39. Методы управления конфликтами в организации.
40. Понятие изменений и причины сопротивления изменениям.
41. Методы преодоления сопротивления изменениям.
42. Модели управления изменениями.
43. Структура и организационная структура управления предприятием.
Элементы и связи в организационной структуре управления.
44. Процесс проектирования организационной структуры управления предприятием.
45. Понятие делегирования. Виды организационных полномочий.
46. Департаментализация: понятие, виды, условия эффективного применения.
47. Нормы управляемости: понятие, назначение и факторы, их определяющие.
48. Линейная организационная структура управления.
49. Функциональная организационная структура управления.
50. Линейно-штабная организационная структура управления.
51. Линейно-функциональная организационная структура управления.
52. Дивизиональная организационная структура управления.
53. Проектная и матричная организационные структуры управления.
54. Современные подходы к проектированию организаций.
55. Контроль как функция менеджмента.
56. Управленческие решения: понятие и требования, предъявляемые к ним.
57. Классификация управленческих решений.
58. Технология подготовки принятия и реализации управленческих решений.
59. Методы и модели принятия управленческих решений.
60. Коммуникации в управлении и их виды.
61. Структура коммуникационного процесса. Коммуникационные сети и коммуникационные стили.
62. Организация коммуникаций на предприятии.
63. Причины неэффективности коммуникаций.
64. Понятие стратегического управления.
65. Понятие стратегии. Виды стратегий организации по иерархии.
66. Стратегии организации по направлению достижения конкурентных преимуществ.
67. Эталонные стратегии организации.
68. Понятие стратегического анализа. Подходы к анализу внешней среды предприятия.
69. Подходы к анализу внутренней среды предприятия.
70. Инструментарий портфельного анализа.
71. Комплексные методы стратегического анализа.
72. Тенденции развития менеджмента.
73. Сущность менеджмента персонала. Предмет, объект и субъект управления персоналом.
74. Принципы управления персоналом.
75. Методы управления персоналом, их характеристика.

76. Функции управления персоналом.
77. Персонал организации: состав и структура.
78. Кадровый потенциал организации.
79. Планирование персонала в системе управления персоналом организации.
Виды планирования персонала.
80. Методы планирования профессионально-квалификационного состава персонала.
81. Методы планирования количественного состава персонала.
82. Планирование набора, высвобождения и развития персонала.
83. Планирование затрат на персонал.
84. Источники привлечения персонала в организацию, их сравнительная характеристика.
85. Маркетинг персонала. Инструменты маркетинга персонала.
86. Технология отбора персонала.
87. Методы отбора персонала.
88. Адаптация персонала: понятие и виды.
89. Оценка результатов адаптации персонала.
90. Организация адаптации персонала на предприятии.
91. Содержание оценки персонала.
92. Принципы и критерии оценки персонала.
93. Аттестация персонала: виды и процедура проведения.
94. Виды профессионального обучения персонала.
95. Методы профессионального обучения, их классификация.
96. Оценка эффективности профессионального обучения персонала организации.
97. Карьера и ее виды.
98. Резерв руководящих кадров организации и его виды.
99. Принципы и источники формирования резерва руководящих кадров организации.
100. Организация работы с резервом руководящих кадров.
101. Оценка эффективности работы с резервом руководящих кадров.
102. Содержание организационной культуры и механизм ее формирования.
103. Элементы и уровни организационной культуры.
104. Типы организационных культур и условия их эффективного применения.
105. Методы управления организационной культурой.
106. Фактор национальной культуры в организационной культуре.
107. Деловой этикет: понятие и основные требования.
108. Культура переговоров. Методы и тактические приемы ведения переговоров.
109. Лидерство в организации: понятие, виды, элементы.
110. Источники и виды власти в организации.
111. Стил ь управления в системе категорий менеджмента. Классификация стилей управления.
112. Модели ситуационного лидерства.

Перечень тем рефератов

1. Принципы распределенного лидерства в управлении проектами в организации.
2. Принципы Agile-культуры в управлении проектами в организации.
3. Организация командной работы в управлении проектами на предприятии.
4. Оценка эффективности деятельности команды в организации.
5. Кросс-культурный менеджмент в организации и оценка его эффективности.
6. Лояльность сотрудников организации.
7. Использование технологий искусственного интеллекта в управлении бизнес-процессами организации.
8. Lean-технологии в совершенствовании деятельности предприятия.
9. Система защиты коммерческой (служебной) тайны в организации.
10. Аудит информационной безопасности организации.
11. Оценка эффективности модели лидерства в организации.
12. Оценка эффективности конфликт-менеджмента в организации.
13. Социальная ответственность предприятия и направления ее повышения.
14. Система мотивации персонала в период организационных изменений.
15. Особенности мотивации персонала в условиях финансовой неустойчивости предприятия.
16. Мотивация инновационной деятельности сотрудников предприятия.
17. Социальный пакет организации и его роль в мотивации сотрудников.
18. Управленческая этика в системе государственного управления.
19. Принципы самообучающейся организации в управлении предприятием.
20. Система материального стимулирования по центрам ответственности.
21. Использование аутсорсинга в организации бизнес-процессов на предприятии.
22. Информационное обеспечение управления персоналом в организации.
23. Информационное обеспечение управления ресурсами в организации.
24. Информационное обеспечение управления взаимоотношениями в организации.
25. Управление результативностью организации на основе системы сбалансированных показателей.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии.
27. Развитие партисипативного управления в организации.
28. Функциональное разделение труда в системе управления виртуальной организацией.
29. Особенности управления виртуальными организациями.

30. Управление организационными изменениями на предприятии.
31. Управление сопротивлением изменениям на предприятии.
32. Система управленческого контроля в организации.
33. Развитие организационной культуры в концепции бережливого производства.
34. Цифровизация в системе государственного управления и ее социально-экономические последствия.
35. Информационная безопасность управления.
36. Тактические приемы ведения переговоров.
37. Кросс-культурные особенности ведения деловых переговоров.
38. Активные методы обучения персонала и их применение в современной практике.
39. Управление знаниями в организации.
40. Особенности проектирования выполнения дистанционных работ.
41. Цифровая компетентность управленческих работников.
42. Организация удаленных коммуникаций.
43. Коммуникации в виртуальных организациях.
44. Эмоциональный потенциал работоспособности руководителя.
45. Организационное регламентирование управления предприятием.
46. Особенности управления сотрудниками с позиции теории поколений.
47. Ротация кадров на государственной службе.
48. Современные подходы к обогащению труда персонала организации.
49. Оценка эффективности менеджмента персонала в системе государственного управления.

Организация самостоятельной работы студентов

Для получения компетенций по учебной дисциплине «Менеджмент» важным этапом является самостоятельная работа студентов.

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения образования отводится 110 часов.

Содержание самостоятельной работы обучающихся включает все темы учебной дисциплины из раздела «Содержание учебного материала».

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием учебных занятий;
- углубленное изучение разделов, тем, отдельных вопросов, понятий;
- подготовка к выполнению контрольных работ;
- подготовка к практическим и семинарским занятиям, в том числе подготовка сообщений, тематических докладов, информационных и демонстративных материалов, рефератов, презентаций, эссе и т.д.;

- работа с учебной, справочной, аналитической и другой литературой и материалами;
- составление обзора научной (научно-технической) литературы по заданной теме;
- выполнение информационного поиска и составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- аналитическую обработку текста (аннотирование, реферирование, рецензирование, составление резюме);
- подготовку к сдаче промежуточной аттестации.

Контроль качества усвоения знаний

Диагностика качества усвоения знаний проводится в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации.

Мероприятия *текущей* аттестации проводятся в течение семестра и включают в себя следующие формы контроля:

- контрольная работа;
- тест;
- экспресс-опрос на аудиторных занятиях;
- опрос;
- реферат;
- учебное задание.

Результат текущего контроля за семестр оценивается отметкой в баллах по десятибалльной шкале и выводится исходя из отметок, выставленных в ходе проведения мероприятий текущего контроля в течение семестра.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине при условии успешного прохождения текущей аттестации (выполнения мероприятий текущего контроля) по учебной дисциплине, предусмотренной в текущем семестре данной учебной программой.

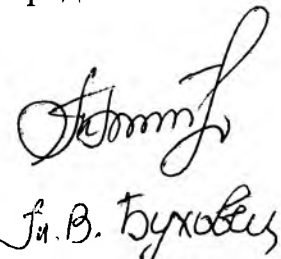
Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Методика формирования отметки по учебной дисциплине

Итоговая отметка по учебной дисциплине определяется как округленная до целого сумма произведений средневзвешенного балла за текущий контроль и отметки на зачете на соответствующие весовые коэффициенты. Значения весовых коэффициентов по учебной дисциплине составляют:

- для текущего контроля – 0,4;
- для зачета – 0,6.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
С ДРУГИМИ УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Государственное управление	Кафедра национальной экономики и государственного управления	Замечаний и предложений нет  С. В. Буховец	протокол № 10 от 25.03.2025 г.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»,
(Регистрационный № _____ от . . .)
на ____/____ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
организации и управления (протокол № ____ от _____ 20__ г.)

Заведующий кафедрой,
д.э.н., профессор

Н.П. Беяцкий

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета,
к.э.н., доцент

Е.В. Петриченко