

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе и  
интернационализации образования  
К. В. Козадаев  
«20» января 2021 г.  
Регистрационный № 78-ВМ

**Программа вступительных испытаний**  
для поступающих на II ступень высшего образования  
(магистратура)

Специальность: 1-26 80 04 Менеджмент

Профилизации: Инновационный менеджмент  
Управление в реальном секторе экономики

Минск, 2021 г.

**СОСТАВИТЕЛИ:**

В.Ф.Байнёв, заведующий кафедрой инноватики и предпринимательской деятельности, доктор экономических наук, профессор;

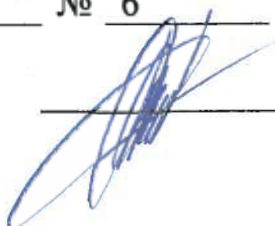
Е.М. Карпенко, заведующий кафедрой международного менеджмента, доктор экономических наук, профессор.

**РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой инноватики и предпринимательской деятельности

Протокол от 24.12.2020 № 6

Заведующий кафедрой



В.Ф. Байнёв

Советом факультета

Протокол от 26.01.2021 № 4

Председатель Совета



А.А. Королева

Ответственный за редакцию



И.В. Радивановская

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа вступительного испытания по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент», профилизации «Управление в реальном секторе экономики», «Инновационный менеджмент» и методические рекомендации составлены с учётом требований к вступительным испытаниям, установленных Министерством образования Республики Беларусь.

### **Цель и задачи вступительного испытания**

Цель вступительного испытания: выявить уровень знаний поступающих на II ступень высшего образования (в магистратуру) основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Задачи вступительного испытания: определить степень владения поступающими на II ступень высшего образования:

- базовыми теориями менеджмента и основами стратегического мышления;
- основными методиками управления ресурсами;
- базовыми концепциями, принципами, методами и методиками управления на практике;
- практическими навыками принятия управленческих решений;
- интеллектуальной техникой индивидуальной и групповой работы руководителя;
- теоретико-методическими основами для последующего непрерывного самообучения в области управления.

### **Требования к уровню подготовки поступающих**

По образовательным программам высшего образования II ступени (магистратура) принимаются лица, имеющие высшее образование.

Уровень образования лиц, поступающих для получения высшего образования II ступени – высшее образование I ступени.

Программа вступительного испытания направлена на подтверждение наличия необходимых для успешного освоения образовательной программы II ступени высшего образования следующих компетенций:

#### **академические:**

- АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками;
- АК-4. Уметь работать самостоятельно;

- АК-5. Быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации;
- АК-9. Иметь лингвистические навыки;

**социально-личностные:**

- СЛК-1. Иметь высокую гражданственность и патриотизм, знать права и соблюдать обязанности гражданина;
- СЛК-2. Иметь навыки социального взаимодействия;
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

**профессиональные:**

- ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
- ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы организационной структуры управления организации;
- ПК-3. Уметь делегировать полномочия, распределять задачи и ответственность между исполнителями для обеспечения эффективной работы подразделения организации;
- ПК-4. Проводить организационно-управленческое обследование организации и выбирать наиболее эффективные формы ее адаптации к условиям внешней среды;
- ПК-5. Проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала;
- ПК-6. Проводить оперативные совещания, деловые беседы и переговоры, собрания группы (трудового коллектива);
- ПК-7. Владеть техникой принятия индивидуальных и групповых управленческих решений, организации работ по их выполнению и контролю;
- ПК-8. Использовать современные информационные технологии и прикладные программы обработки данных для обоснования управленческих решений;
- ПК-9. Использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации;
- ПК-14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере;
- ПК-15. Владеть знаниями по нормативно-правовому обеспечению управленческой деятельности;
- ПК-17. Анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;

- ПК-23. Анализировать факторы окружающей среды, оказывающие влияние на жизнедеятельность человека и экономических объектов.
- ПК-24. Исследовать создание и развитие системы управления на микроуровне;
- ПК-26. Обеспечивать управление научно-исследовательскими работами на предприятиях и в организациях;
- ПК-27. Разрабатывать и применять экономико-математические модели для решения задач управления.
- ПК-28. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития организации, инновационным технологиям, перспективным проектам и решениям;
- ПК-29. Применять методы менеджмента в организации инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла;
- ПК-30. Формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента;
- ПК-34. Осуществлять организацию инновационных процессов.

Содержание программы носит комплексный и междисциплинарный характер и ориентировано на выявление у поступающих общепрофессиональных и специальных знаний и умений.

Поступающий в магистратуру по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент», профилизации «Управление в реальном секторе экономики», «Инновационный менеджмент» должен:

**знать:**

- основные категории менеджмента, взаимосвязи между ними;
- организационные процессы: коммуникации, принятие управленческих решений, управление изменениями и конфликтами, бизнес-процессы;
- организационные структуры управления, порядок и методы их проектирования;
- содержание отношений управления в хозяйственных системах;
- содержание основных функций управления и организационных процессов;
- методы управления;
- основы стратегического и операционного управления;
- основные методики управления ресурсами организации;
- системы и методы совершенствования бизнес-процессов;
- основы формирования этического поведения и управления организационной культурой;
- основы управления конфликтами и сопротивлением преобразованиям;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера;
- инструменты принятия управленческих решений;
- модели и методы оценки эффективности управления организацией;

**уметь:**

- формировать цели организации и ее структурных подразделений;

- определять состав функций управления и организации;
- применять методы менеджмента в зависимости от специфики объектов управления и управленческих ситуаций;
- использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;
- проектировать и совершенствовать организационные структуры управления;
- принимать управленческие решения в различных сферах деятельности организации;
- организовывать процессы управления;
- выбирать стратегию;
- организовывать управление ресурсами организации и применять методики управления организационными процессами на практике;
- формировать этическое поведение и организационную культуру;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера;
- оценивать экономическую эффективность менеджмента;

**владеть:**

- управленческим инструментарием постановки целей менеджмента, их согласования, формирования организационных структур управления, проектирования организационных процессов, включая принятие и выбор управленческих решений, оценку эффективности управления.
- основными методами и методиками управления ресурсами организации;
- методиками анализа и методами организации стратегического управления;
- приемами планирования и организации деятельности организации и ее подразделений;
- методами мотивации и контроля деятельности персонала;
- приемами и системами организации совершенствования деятельности организации;
- методиками оценки продуктивности и эффективности результатов деятельности и управления.

**Описание формы и процедуры вступительного испытания**

Вступительное испытание является процедурой конкурсного отбора и условием приёма на обучение II ступени высшего образования.

Организация проведения конкурса и приёма лиц для получения высшего образования II ступени осуществляет приёмная комиссия в соответствии с Положением о приёмной комиссии учреждения высшего образования, утверждаемым Министерством образования и Правилами приёма лиц для получения высшего образования II ступени в БГУ.

Конкурсы на получение высшего образования II ступени в очной и заочной формах получения образования за счёт средств бюджета и на платной основе проводятся отдельно.

Вступительные испытания проводятся по утверждённому председателем приёмной комиссии БГУ расписанию.

Проведение вступительного испытания осуществляется в устной форме, на русском или белорусском языке.

Состав экзаменационной комиссии утверждается приказом ректора БГУ.

При проведении вступительного испытания в устной форме время подготовки абитуриента к ответу не менее 30 минут и не должно превышать 90 минут, а продолжительность ответа не более 15 минут. Для уточнения экзаменационной оценки абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы в соответствии с программой вступительного испытания.

Оценка знаний лиц, поступающих на II ступень высшего образования (магистратура), осуществляется по десятибалльной шкале, положительной считается отметка не ниже «шести».

При проведении вступительного испытания в устной форме экзаменационная отметка объявляется сразу после завершения опроса абитуриента.

### **Характеристика структуры экзаменационного билета**

Экзаменационный билет включает в себя вопросы по учебной дисциплине «Менеджмент».

Экзаменационный билет состоит из трех теоретических вопросов, позволяющих оценить полученные в процессе обучения на I ступени высшего образования знания.

### **Критерии оценивания ответа на вступительном испытании**

При оценке ответа учитываются следующие параметры:

**Оценка 10 (десять) баллов:** систематизированные, глубокие и полные знания по всем темам программы вступительного испытания, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием менеджмента, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение рекомендуемой литературы программы вступительного испытания; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; высокий уровень культуры исполнения заданий.

**Оценка 9 (девять) баллов:** систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение

инструментарием менеджмента, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках программы вступительного испытания; полное и глубокое усвоение рекомендуемой литературы программы вступительного испытания; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им аналитическую оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий

**Оценка 8 (восемь) баллов:** систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием менеджмента, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках программы вступительного испытания; усвоение рекомендуемой литературы программы вступительного испытания; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им аналитическую оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.

**Оценка 7 (семь) баллов:** систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы вступительного испытания; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием менеджмента, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках программы вступительного испытания; усвоение литературы, рекомендованной программой вступительного испытания; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им аналитическую оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.

**Оценка 6 (шесть) баллов:** достаточно полные и систематизированные знания в объеме программы вступительного испытания; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием менеджмента, умение его использовать в решении профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках программы вступительного испытания; усвоение литературы, рекомендованной программой вступительного испытания; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им сравнительную оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.



**Оценка 5 (пять) баллов:** недостаточные знания в объеме программы вступительного испытания; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием менеджмента, умение его использовать в решении профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках программы вступительного испытания; усвоение литературы, рекомендованной программой вступительного испытания; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им сравнительную оценку; достаточный уровень культуры исполнения заданий.

**Оценка 4 (четыре) балла:** недостаточный объем знаний в рамках программы вступительного испытания; усвоение литературы, рекомендованной программой вступительного испытания; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием менеджмента, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях менеджмента и давать им оценку; допустимый уровень культуры исполнения заданий.

**Оценка 3 (три) балла:** недостаточно полный объем знаний в рамках программы вступительного испытания; знание части литературы, рекомендованной программой вступительного испытания; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием менеджмента, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин; низкий уровень культуры исполнения заданий

**Оценка 2 (два) балла:** фрагментарные знания в рамках программы вступительного испытания; знания отдельных литературных источников, рекомендованных программой вступительного испытания; неумение использовать научную терминологию программы, наличие в ответе грубых, логических ошибок; низкий уровень культуры исполнения заданий

**Оценка 1 (один) балл:** отсутствие знаний и (компетенций) в рамках программы вступительного испытания; отказ от ответа.

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### **Тема 1 Организация и управление**

Понятие и значение термина «управление». Субъект управления. Объект управления. Связь управления с другими науками.

*Организация как объект управления.* Организация (предприятие) — самостоятельный хозяйственный субъект. Основные, вспомогательные и обслуживающие процессы на предприятии. Характеристики организации. Признаки организации. Классификация организаций. Жизненный цикл организации.

### **Тема 2 Сущность процесса управления и функции менеджмента**

Необходимость функционального разделения управленческой деятельности. Классификация функций управления. Учет функций менеджмента. Общие (основные) функции менеджмента. Характеристика и содержание основных функций менеджмента: планирование, организация, анализ, контроль. Конкретные (специальные) функции менеджмента. Управленческие работы, операции и элементы.

### **Тема 3 Проектирование организации. Разработка оргструктур управления**

Методы и процесс проектирования организационной структуры управления предприятия. Этапы проектирования. Оценка эффективности организационного проекта. Новые подходы в проектировании организации.

### **Тема 4 Управление производством на промышленных предприятиях**

Типовые структуры управления основным производством на промышленных предприятиях. Основные направления повышения эффективности управления производством на промышленных предприятиях.

### **Тема 5 Управление коммерческой деятельностью на промышленных предприятиях**

Типовые структуры управления коммерческой деятельностью. Управление материально-техническим обеспечением. Управление закупками. Управление сбытом продукции. Управление маркетингом. Управление фирменной торговлей. Распределение функций между функциональными подразделениями. Основные направления повышения эффективности управления коммерческой деятельностью на промышленных предприятиях.

## **Тема 6 Управление внешнеэкономической деятельностью на промышленных предприятиях**

Типовые структуры управления внешнеэкономической деятельностью. Товарный и региональный подходы к формированию структур управления внешнеэкономической деятельностью. Распределение функций между функциональными подразделениями. Основные направления повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельностью на промышленных предприятиях.

## **Тема 7 Основы управления качеством на промышленных предприятиях**

Концепция всеобщего управления качеством. Постулаты Э. Деминга. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта. Стандартизация и сертификация продукции и производства. Стандарты ИСО. Инструменты повышения качества продукции. Партиципативная система управления качеством. Типовые структуры управления качеством продукции. Распределение функций между функциональными подразделениями. Типовые управленческие процедуры. Основные направления повышения эффективности управления качеством на промышленных предприятиях.

## **Тема 8 Сущность и система стратегического управления**

Понятие и цели стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Система стратегического управления. Ключевые гипотезы стратегического управления.

## **Тема 9 Основные концепции и инструменты стратегического менеджмента**

Концепция жизненного цикла товара. Концепция кривой опыта. Модель роста товара-рынка И. Ансоффа. Модель портфеля долей рынка (матрица БКГ). Матрица General Electric-McKinsey. Модель стратегического опыта – PIMS-модель.

## **Тема 10 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Оценка важности проанализированных факторов внешней и внутренней среды. Анализ конкуренции. Состав и структура конкурентных сил. Оценка интенсивности конкуренции на рынке. Матричный метод анализа конкурентной ситуации в отрасли. Матрица 5 сил конкуренции М. Портера. SWOT-анализ.

## **Тема 11 Определение миссии и целей предприятия**

Главная цель предприятия и ее логическая декомпозиция. Важность

постановки целей с точки зрения управления. Классификация и анализ существующих подходов к определению целей предприятия.

### **Тема 12 Стратегия организации**

Иерархия стратегий на предприятии и их взаимосвязь. Эталонные группы стратегий. Стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона–Стриккланда.

### **Тема 13 Школы стратегического управления**

Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования. Школа предпринимательства. Когнитивная школа. Школа обучения. Школа власти. Школа культуры. Школа внешней среды. Школа конфигурации.

### **Тема 14 Конкурентоспособность и потенциал предприятия**

Сущность конкурентоспособности предприятия. Радар конкурентоспособности. Конкурентоспособность товарной массы. Синергизм и профиль способностей. Виды синергии. Методы оценки потенциала и синергетического эффекта.

### **Тема 15 Критерии и методы оценки эффективности управления.**

Основные понятия и принципы эффективности управления. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления. Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Методы и модели оценки эффективности управления организацией.

## ИНФОРМАЦИОННО - МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Основная литература:

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017.
2. Воронина, Э. М. Производственный менеджмент / Э. М. Воронина. – М.: МЭСИ, 2005.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. Гриф МО РФ.
4. Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – М.: КНОРУС, 2006.
5. Казанцева, А. К., Основы производственного менеджмента / А. К. Казанцева. М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2012.
7. Лукичева, Л. Управление организацией: Учебное пособие / Л. Лукичева – М.:Омега-Л, 2009.
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2016.
9. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер – М.: Инфра-М, 2008.
10. Петрович, М. Управление организацией / М. Петрович – Мн.: Дикта, 2008.
11. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003.
12. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов- М.: Инфра-М, 2008.
13. Тележников, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Тележников. – Мн.: БГЭУ, 2016.
14. Устинов А.Н., Селезнев В.А. Теория организации / А.Н. Устинов, В.А. Селезнев. – М.: МЭСИ, 2007.

### Дополнительная литература:

15. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение / П. Друкер. – М: Экономика, 1998.
16. Дункан, Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Дж.Дункан – М.: Дело, 1996.
17. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М.: Дело, 2008.
18. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. – Спб: Питер, 2001.