

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учебно-методическое объединение по образованию в области управления

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый заместитель Министра  
образования Республики Беларусь  
\_\_\_\_\_ А.Г. Баханович  
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Регистрационный № \_\_\_\_\_

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Примерная учебная программа по учебной дисциплине  
для специальности:**

6-05-0414-03 «Государственное управление и экономика»

СОГЛАСОВАНО

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Начальник Главного управления  
профессионального образования  
Министерства образования  
Республики Беларусь  
\_\_\_\_\_ С.Н.Пищов  
\_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Председатель учебно-методического  
объединения по образованию в  
области управления  
\_\_\_\_\_ В.В.Данилович  
\_\_\_\_\_

СОГЛАСОВАНО

Проректор по научно-методической  
работе Государственного учреждения  
образования «Республиканский  
институт высшей школы»  
\_\_\_\_\_ И.В.Титович  
\_\_\_\_\_

Эксперт-нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**СОСТАВИТЕЛИ:**

А.А. Брасс, доцент кафедры экономического развития и менеджмента Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат экономических наук, доцент;

Н.И. Климкович, старший преподаватель кафедры экономического развития и менеджмента Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь, магистр экономических наук.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Кулик Н.Л., доцент кафедры менеджмента УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», кандидат экономических наук;

Кафедра «Экономика и организация энергетики» Белорусского национального технического университета (протокол № 6 от 20.12.2023).

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ В КАЧЕСТВЕ ПРИМЕРНОЙ:**

Кафедрой экономического развития и менеджмента Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
(протокол № 8 от 09.01.2024);

Научно-методическим советом Академии управления при Президенте Республики Беларусь  
(протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_);

Научно-методическим советом по государственному управлению учебно-методического объединения по образованию в области управления  
(протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_).

Ответственный за редакцию: А.А. Брасс

Ответственный за выпуск: Д.Ф. Рутко

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Примерная учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент» разработана для учреждений высшего образования Республики Беларусь в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по специальности 6-05-0414-03 «Государственное управление и экономика» и примерного учебного плана.

Цель учебной дисциплины – сформировать у обучающихся необходимый уровень теоретических и практических знаний о сущности, принципах, функциях, организационных структурах и методах современного менеджмента.

Задачи учебной дисциплины:

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.

Учебная дисциплина «Менеджмент» является составной частью модуля «Управление» и относится к циклу учебных дисциплин государственного компонента.

Учебная программа составлена с учетом межпредметных связей с учебными дисциплинами: «Корпоративная социальная ответственность», «Психология управления», «Управление изменениями в организации».

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;

**владеть:**

инструментарием научного анализа систем менеджмента и определения их эффективности;

методами формирования и применения принципов менеджмента в практической деятельности организаций;

навыками выбора и реализации методов менеджмента в конкретных ситуациях;

методами анализа и проектирования организационных структур, управленческих процессов;

методами менеджмента трудовых ресурсов организации;

инструментарием развития организационной культуры при изменении условий внешней среды;

навыками исследовательской деятельности в области менеджмента.

Освоение учебной дисциплины «Менеджмент» должно обеспечить формирование следующих компетенций:

УК-6 – работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные, культурные и иные различия;

БПК-3 – принимать управленческие решения на основе базовых компетенций, принципов и методов управления.

Всего на изучение учебной дисциплины «Менеджмент» отведено 240 часов, в том числе 130 аудиторных часов.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекции – 64 часа, практические занятия – 36 часов, семинарские занятия – 30 часов.

Рекомендуемая трудоемкость учебной дисциплины 7 зачетных единиц.

Рекомендуемая форма промежуточной аттестации – экзамен.

### ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№п/п	Наименование раздела, темы	Количество часов аудиторных занятий			
		Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия
1	Система менеджмента				
1.1	Базовые категории современного менеджмента	8	4		4
1.2	Эволюция концепций менеджмента	6	4		2
1.3	Принципы менеджмента	4	2		2
1.4	Прогнозирование и планирование как функции менеджмента	6	4	2	
1.5	Генезис представлений о мотивации работников. Мотивационные теории	6	2	4	
1.6	Мотивация и методы менеджмента	8	4	4	
1.7	Организация как функция менеджмента	8	4	2	2
1.8	Организационные структуры менеджмента	8	4	2	2
1.9	Контроль и анализ как функции менеджмента	6	2	2	2
1.10	Анализ внешней и внутренней среды организации	6	2	4	
1.11	Стратегии современной организации	4	2		2
2	Менеджмент персонала				
2.1	Персонал организации и система менеджмента персонала	6	2	2	2
2.2	Планирование и маркетинг персонала	8	4	2	2
2.3	Набор и отбор персонала организации	8	4	2	2
2.4	Адаптация персонала	8	4	2	2
2.5	Развитие персонала	8	4	2	2
2.6	Контроль и оценка деятельности персонала	6	4	2	
2.7	Организационная культура	8	4	2	2
2.8	Руководитель и стиль руководства	8	4	2	2
Итого:		130	64	36	30

## 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, Ульям 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, экстраполяция 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 Виттаутаса

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 «Ассесмент 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.

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Нормативные правовые акты:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 дек. 1992 г., № 2020-ХП : с изм. и доп. от 28.12.2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

8. 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.

### Основная литература:

1. Брасс, А. А. Менеджмент: пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 438 с.

2. Брасс, А. А. Управление организацией. Структурно-логические схемы : пособие / А. А. Брасс, О. Н. Солдатова, Н. И. Климкович. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – 134 с.

3. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 656 с.

4. Гайнутдинов, Э. М. Менеджмент / Э. М. Гайнутдинов, – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.

5. Гречишкина, Е. А. Теоретические основы менеджмента : учеб. пособие / Е. А. Гречишкина, А. В. Онищук. – Пинск : ПолесГУ, 2022. – 305 с.

6. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : учеб. пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, Н. В. Кивайко. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 312 с.

7. 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.

8. Тебекин, А. В. Менеджмент / А. В. Тебекин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 384 с.

#### **Дополнительная литература:**

9. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 444 с.

10. Адизес, И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 198 с.

11. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 278 с.

12. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учеб. пособие / Г. Д. Антонов, В. М. Тумин, О. П. Иванова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 239 с.

13. Асалиев, А. М. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова и др. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 171 с.

14. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. – 288 с.

15. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление : учебник / И. Ю. Бочарова. – 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 395 с.

16. Бухалков, М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 400 с.

17. Виллинк, Д. Лидерами не рождаются. 12 правил эффективного руководства / Д. Виллинк. – М. : Эксмо, 2022. – 208 с.
18. Вишнякова, М. В. КРІ. Внедрение и применение / М. В. Вишнякова. – СПб. : Питер, 2020. – 384 с.
19. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 562 с.
20. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
21. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 371 с.
22. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития : учеб. пособие / Е. В. Голубева. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 203 с.
23. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 270 с.
24. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 217 с.
25. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2022. – 672 с.
26. Деминг, Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Э. Деминг – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 182 с.
27. Дуракова, И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И. Б. Дуракова, С. М. Таптыков, Е. В. Майер. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 191 с.
28. Жигун, Л. А. Теория менеджмента: теория организации : учеб. пособие / Л. А. Жигун. – М : ИНФРА-М, 2020. – 320 с.
29. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – 2-е изд. – М. : Изд-во Юрайт, 2024. – 327 с.
30. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 331 с.
31. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 178 с.
32. Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 206 с.
33. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 695 с.

34. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учеб. пособие для вузов / М. В. Кларин. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 288 с.
35. Колосов, В. А. Организационная культура : учеб. пособие для вузов / В. А. Колосов. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 343 с.
36. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учеб. пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 167 с.
37. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учеб. пособие / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 197 с.
38. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 226 с.
39. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учеб. пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под ред. С. А. Красильникова. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 169 с.
40. Креггер, О. Почему мы такие на работе? Как осознать наши различия и успешно работать вместе. 16 типов личностей / О. Креггер, Дж. Тбюсен, Х. Ратледж. – М. : Альпина Паблишер, 2023. – 492 с.
41. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 168 с.
42. Кузьмин, С. С. Корпоративный рост: модели и методы : монография / С. С. Кузьмин. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 184 с.
43. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 553 с.
44. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента : учеб. пособие для вузов / В. И. Малюк. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 195 с.
45. 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.
46. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 451 с.
47. Менеджмент : учебник / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2024. – 595 с.
48. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 589 с.
49. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 424 с.

50. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 362 с.
51. Невеев, А. Б. Тренинг в организации : учеб. пособие / А. Б. Невеев. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
52. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 241 с.
53. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 306 с.
54. Осовицкая, Н. А. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика / Н. А. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2020. – 496 с.
55. Петров, А. Н. Менеджмент : в 2 ч. : учебник для вузов / А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2020. – Ч. 1. – 349 с.
56. Петров, А. Н. Менеджмент : в 2 ч. : учебник для вузов / А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2020. – Ч. 2. – 299 с.
57. Пономарева, М. А. Современные технологии кадровой работы : учеб. пособие / М. А. Пономарева. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 140 с.
58. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 365 с.
59. Пыжова, Н. Н. Технологии развития персонала : учеб. пособие / Н. Н. Пыжова, Т. Н. Малостева. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. – 188 с.
60. Райченко, А. В. Общий менеджмент / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
61. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 304 с.
62. Севастьянов, Е. Системное управление на практике. 50 историй из опыта руководителей для развития управленческих навыков / Е. Севастьянов. – СПб. : Питер, 2022. – 240 с.
63. Системный анализ в менеджменте / И. Н. Дрогобыцкий [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Дрогобыцкого. – М. : КноРус, 2023. – 678 с.
64. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 323 с.
65. Сотников, Н. З. Бенчмаркинг человеческих ресурсов (hr-бенчмаркинг) : учеб. пособие для вузов / Н. З. Сотников, С. И. Сотникова. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 242 с.

66. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учеб. пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 269 с.
67. Стратегический менеджмент / Н. А. Казакова [и др.] – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 320 с.
68. Тавокин, Е. П. Теория управления / Е. П. Тавокин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 202 с.
69. Теория и практика менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; отв. ред. А. Н. Петров. – 3-е изд., испр. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 579 с.
70. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. пособие / О. Г. Тихомирова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 151 с.
71. Трусъ, А. Управление в актуальных вопросах и доступных ответах: практическое пособие для руководителя / А. Трусъ. – Минск : Поппури, 2022. – 216 с.
72. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – 461 с.
73. Филатов, В. В. Менеджмент: традиции и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
74. Чая, В. Т. Управленческий анализ / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. – М. : КноРус, 2023. – 344 с.
75. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 217 с.

### **Рекомендуемые формы и методы обучения**

Формы обучения – аудиторные занятия (лекции, практические и семинарские занятия), самостоятельная работа обучающихся.

Основными методами обучения, отвечающими целям учебной дисциплины, являются:

проблемное изложение учебного материала, объяснение, эвристическая беседа, реализуемые во время лекций;

учебная дискуссия, анализ конкретных ситуаций, мозговой штурм, решение задач, индивидуальная и групповая работа с учебными материалами, реализуемые на практических занятиях;

технологии учебно-исследовательской деятельности, реализуемые на семинарских занятиях и в ходе самостоятельной работы обучающихся;

методы самоконтроля, реализуемые в ходе самостоятельной работы обучающихся.

### **Перечень рекомендуемых средств диагностики компетенций обучающихся**

Для контроля качества усвоения знаний по учебной дисциплине рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- защита и оценка индивидуальных и групповых заданий;
- выступление с докладами (презентациями);
- устные опросы;
- решение задач;
- эссе;
- экзамен.

### **Методические рекомендации**

#### **по организации самостоятельной работы обучающихся**

При изучении учебной дисциплины «Менеджмент» рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы обучающихся:

- предоставление обучающимся в локальном сетевом доступе комплекса учебных и учебно-методических материалов;
- компьютерное тестирование;
- выполнение индивидуальных и групповых заданий;
- подготовка докладов и презентаций.

### **Требования к обучающимся**

#### **при прохождении промежуточной аттестации**

В ходе промежуточной аттестации при оценивании знаний обучающихся применяются критерии оценивания, рекомендуемые Министерством образования Республики Беларусь.