

УДК 338.24
ББК 65.05
Г 72

Автор-составитель Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор,
проректор по учебной и воспитательной работе
Гомельского государственного технического
университета им. П. О. Сухого;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

Государственное управление социальными и экономическими системами.
Г 72 Государственное регулирование социальных и экономических систем : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. Л. К. Климович. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 52 с.
ISBN 978-985-540-224-5

Издание предназначено для магистрантов специальностей 1-26 81 08 «Правовое регулирование управленческой деятельности в социальных и экономических системах» и 1-26 80 01 «Управление в социальных и экономических системах».

Практикум поможет сформировать четкие представления об основах и навыках эффективного управления и регулирования социально-экономических систем для реализации организационных и личных целей.

УДК 338.24
ББК 65.05

ISBN 978-985-540-224-5

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящее время можно отметить определенную консолидацию позиций самых разных общественных и политических сил страны в вопросе необходимости формирования эффективной системы государственного управления.

Целью преподавания и изучения дисциплины «Государственное управление социальными и экономическими системами. Государственное регулирование социальных и экономических систем» является познание теоретических основ и сложившейся практики государственного управления в Республике Беларусь и зарубежных странах, приобретение практических навыков и умений в управлении многообразными отношениями и процессами, протекающими в жизнедеятельности общества и государства.

При изучении данной дисциплины требуется выполнить ряд задач:

- осмыслить и осознать с позиции теоретических подходов сущность и особенности государственного регулирования, единство и целостность системы государственного управления;
- освоить методологические основы государственного управления (современные подходы, принципы, цели, задачи и приоритеты государственного регулирования);
- овладеть формами, методами, управленческими процессами, технологиями государственного регулирования и приобрести навыки их применения в условиях белорусской модели развития;
- усвоить правовые основы государственного регулирования и необходимость его ресурсного обеспечения;
- приобрести навыки применения теоретических основ государственного управления на практике.

В результате освоения курса магистрантам необходимо знать:

- используемый в государственном управлении понятийный аппарат;
- специфику, цели и задачи государственного регулирования;
- теоретические основы государственного регулирования;
- методологию формирования системы государственного регулирования;
- научные школы и концепции государственного управления;
- субъекты и объекты государственного регулирования, их особенности;
- организационную структуру и органы государственного управления Республики Беларусь, их задачи и функции;
- правовые основы государственного регулирования;
- ресурсное обеспечение государственного регулирования.

В практикуме приводятся планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания и список рекомендуемой литературы.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Всего	Количество часов		
		в том числе		
		лекций	семинарских занятий	самостоятельной работы
1. Понятие, сущность и характеристика государственного управления и регулирования социально-экономических систем	5	2	1	2
2. Эволюция теории и практики государственного управления	5	2	1	2
3. Методологические основы государственного управления и регулирования социально-экономических систем	6	2	2	2
4. Цели, функции и методы государственного регулирования	6	2	2	2
5. Система государственного управления	8	2	2	4
6. Функционирование системы государственного регулирования социально-экономических систем	8	2	2	4
7. Бюрократия, коррупция и конфликты в системе государственного управления	6	2	2	2
8. Ресурсное обеспечение государственного управления	8	2	2	4
9. Эффективность государственного регулирования социально-экономических систем	6	2	2	2
Итого	58	18	16	24

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Понятие, сущность и характеристика государственного управления и регулирования социально-экономических систем

План

1. Предмет науки управления. Виды управления.
2. Характерные признаки современного государства.
3. Форма государства и ее составляющие.
4. Понятие государственного управления и регулирования социально-экономических систем.
5. Виды государственного управления.

Литература: [1]–[3].

Вопросы для самоконтроля

1. Что означает понятие управления как объективной реальности?
2. Что представляет собой современная управленческая парадигма?
3. Какие внутренние и внешние функции выполняет государство?
4. Какие различают формы правления?
5. Какова роль государства в жизнедеятельности общества?
6. Что подразумевает государственное управление в широком и узком смысле?
7. Что представляет собой политическое и административное государственное управление?

Темы рефератов

1. Государствоведение как отрасль знаний и учебная дисциплина.
2. Социальное государство и собственность.
3. Социальная структура общества.

Задания

Задание 1.1. Рассмотрите основные отличительные и идентичные особенности понятий «менеджмент», «управление», «государственное управление». Дайте им характеристику по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий «менеджмент», «управление», «государственное управление»

Отличительные и идентичные особенности	Менеджмент	Управление	Государственное управление
Цель			
Объект, субъект управления			
Уровень управления			
Применение методов управления			
Применение функций			
Принципы управления			
Широта охвата			
И т. д.			

Задание 1.2. Выполните тест «Современный ли вы руководитель?» (приложение А) и определите свои управленческие компетенции.

Задание 1.3. Проведите деловую игру «Как разрешить конфликт в коллективе» и оцените свое умение разрешать конфликты (приложение Б).

Тема 2. Эволюция теории и практики государственного управления

План

1. Эволюция науки государственного управления, ее этапы.
2. Основоположники государственного управления.
3. Основные научные школы государственного управления.
4. Американская научная школа государственного управления.
5. Основоположники немецкой и английской школ государственного управления.
6. Особенности французской школы государственного управления.

Л.: [1]–[4].

Вопросы для самоконтроля

1. Как развивалась теория государственного управления в России и Беларуси?

2. Какие используются концептуальные подходы к государственному управлению на современном этапе?
3. Каковы основные теории и концепции административной школы управления?
4. В чем заключаются особенности теории школы человеческих отношений?
5. Что представляют собой прагматическая и социальная школы?
6. Каковы особенности многофункциональных теорий управления?
7. Что характерно для концепции американской школы?
8. Каковы особенности концепций немецкой и английской школ?
9. Как осуществляется процесс правового закрепления принципов государственного управления?
10. В чем заключаются современные проблемы государственного управления?
11. Каковы общие и отличительные характеристики концепций различных школ государственного управления?

Темы рефератов

1. Преобразование публичного управления в Чешской Республике.
2. Глобализация и будущее социального государства.
3. Политические трансформации на постсоветском пространстве.

Задание

Рассмотрите основные этапы эволюции государственного управления. Дайте характеристику базовым концепциям по форме таблицы 2.

Таблица 2 – Основные этапы эволюции государственного управления и характеристика базовых концепций

Этап (научная школа)	Представители	Концепции
1880–1920 гг.		
И т. д.		

Тема 3. Методологические основы государственного управления и регулирования социально-экономических систем

План

1. Понятие методологии государственного управления.

2. Субъекты и объекты государственного управления.
 3. Методологические принципы государственного управления и регулирования социально-экономических систем.
 4. Принципы управления по теории А. Файоля.
- Л.: [1]–[5].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие различают методологические подходы и установки к государственному управлению?
2. Что означают понятия «субъект государственного управления», «объект государственного управления» и какова их сущность?
3. В чем заключается роль объектов в формировании механизма государственного управления и регулирования социально-экономических систем?
4. Каковы принципы государственного управления?
5. В чем состоят особенности онтологического, гносеологического, методологического аспектов формирования принципов?
6. Каковы основания систематизации принципов государственного управления?
7. Какова область применения принципов государственного управления?

Темы рефератов

1. Местное самоуправление и региональная политика в Швеции.
2. Экономическое районирование и административно-территориальное деление: исторический опыт.
3. Трансформация и глобализация в развивающихся странах: шансы и угрозы.

Задания

Задание 3.1. Рассмотрите изменение принципов государственного управления в контексте эволюционного развития государства. Отметьте факторы, повлиявшие на их изменение. Результат представьте по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Принципы управления и факторы их изменения

Принцип управления	Период действия	Факторы
Плановость		
Иерархичность		
Централизм		
Единоначалие		
Коллегиальность		
И т. д.		

Задание 3.2. Изучите информацию, изложенную в приложении В. Прокомментируйте основные задачи, стоящие перед Государственным комитетом по науке и технологиям Республики Беларусь.

Тема 4. Цели, функции и методы государственного регулирования

План

1. Сущность целей в управленческом процессе.
2. Классификация и иерархия целей и приоритетов государственного регулирования.
3. Функции государственного управления: понятие, виды, классификация.
4. Методы государственного управления и их классификация.

Л.: [1]–[5].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы механизмы изменения целеполагания?
2. Как формируется «дерево целей»?
3. В чем выражается юридическое и иное ресурсное обеспечение целей государственного управления?
4. Каковы предмет и способы реализации функций государственного управления?
5. В чем выражается специфика функций государственного управления и функций государственных органов?
6. Как проявляется взаимосвязь функций государственного регулирования?

7. Что представляют собой экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные, правовые методы государственного регулирования?

8. Каковы масштабы применения программно-целевого метода в государственном управлении?

Темы рефератов

1. Структурная трансформация экономики Беларуси: предпосылки и приоритеты.

2. Бюджет Союзного государства Республики Беларусь и Российской Федерации.

3. Белорусская модель инновационного развития в социальном измерении.

Задания

Задание 4.1. Постройте «дерево целей» на основе Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2010 гг., учитывая такие признаки, как вертикальный и горизонтальный срезы, период действия, широта охвата, содержание, направленность, источник возникновения.

Задание 4.2. Рассмотрите применение методов управления, учитывая три группы интересов (личностные, коллективные, государственные). Задание выполните по форме таблицы 4.

Таблица 4 – Применение методов управления

Группа интересов	Наименование метода	Применение метода
Личностные		
Коллективные		
Государственные		

Тема 5. Система государственного управления

План

1. Понятие системы государственного управления.

2. Государственное управление как социальная система.

3. Требования, предъявляемые к системе государственного управления.

4. Факторы, влияющие на формирование системы государственного управления.

Л.: [1]–[5].

Вопросы для самоконтроля

1. Как характеризуются управляющие и управляемые подсистемы государственного управления?

2. В чем заключаются особенности подсистем государственного управления?

3. Какие различают виды подсистем?

4. Каковы специфические свойства и назначение подсистем управления?

5. Что является системообразующими элементами системы государственного управления?

6. Что понимают под вертикальным и горизонтальным срезами?

7. Каковы закономерности функционирования и развития системы государственного управления?

8. Что представляют собой структура аппарата государственного управления?

Темы рефератов

1. Нормотворческая компетенция федеральных органов исполнительной власти.

2. Сетевое общество.

3. Субконтракция как фактор стратегии экономического развития.

Задания

Задание 5.1. Дайте характеристику структуры государственного аппарата управления (приложение Г) по следующим элементам: тип структуры, достоинства и недостатки, звенность, иерархичность, функции высших органов управления, вертикальные и горизонтальные связи, эффективность.

Задание 5.2. Изобразите схему системы государственного управления, включая управляющую и управляемую подсистемы, связи между подсистемами, элементы входа и выхода.

Тема 6. Функционирование системы государственного регулирования социально-экономических систем

План

1. Свобода и ответственность в государственном управлении и регулировании.
2. Демократия в системе государственного управления и регулирования.
3. Представительство интересов в государственном управлении.
4. Общественное мнение и его функции в государственном управлении и регулировании.
5. Взаимодействие органов государственного управления с населением.
6. Прямые и обратные связи в системе государственного управления и регулирования.

Л.: [1]–[5].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие различают виды усмотрения в системе государственного регулирования по субъектам, формам, областям?
2. Какие предусмотрены виды ответственности в системе государственного регулирования?
3. Какие различают формы демократии?
4. В чем заключается специфика представительной демократии?
5. Какие выделяют группы интересов?
6. Каковы структура и динамика общественного мнения?
7. Какую роль играют средства массовой информации в формировании государственной политики?
8. Какие существуют типы прямых и обратных связей в системе государственного регулирования?
9. Какие факторы влияют на эффективность применения прямых и обратных связей?

Темы рефератов

1. Особенности экономического поведения населения Республики Беларусь в современных условиях.
2. Социальная напряженность в обществе: сущность и особенности социологического исследования.
3. Полномочия представителя в гражданском праве.

Задание

Разработайте понятийный аппарат по основным элементам функционирования системы государственного управления (свобода и ответственность, демократия, представительство интересов, группы интересов, лоббирование, общественное мнение, ответственность и т. д.).

Тема 7. Бюрократия, коррупция и конфликты в системе государственного управления

План

1. Понятие бюрократии и бюрократического управления.
2. Концепции и модели бюрократии.
3. Дебюрократизация государственного аппарата.
4. Коррупция в системе государственного управления.
5. Коррупция как историческое явление.
6. Правовые основы борьбы с коррупцией.
7. Конфликты в системе государственного управления.

Л.: [1]–[3]; [5].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается суть концепций бюрократии М. Вебера, В. Вильсона?
2. Какова эволюция взглядов в трактовке бюрократии?
3. Что представляют собой современные модели бюрократии?
4. Какие различают направления бюрократизма?
5. Каковы причины возникновения коррупции?
6. Каковы возможные последствия коррупции?
7. Какие выделяют разновидности коррупции?
8. Какие предусмотрены меры борьбы с коррупцией?
9. Как классифицируются конфликты и каковы способы их разрешения?

Темы рефератов

1. Теория и практика борьбы с преступностью.
2. Налоговое регулирование стимулирования инвестиций в государственной политике.
3. Коррупция: диагноз, приговор.

Задания

Задание 7.1. Используя сведения приложения Д, определите, какие элементы данной структуры наиболее забюрократизированы. Ответ обоснуйте.

Задание 7.2. Изучите классификацию инноваций (приложение Е) и предложите другие с учетом практики зарубежных стран.

Тема 8. Ресурсное обеспечение государственного управления

План

1. Ресурсы государственного управления как необходимое и сложное явление.
2. Понятие правового обеспечения государственного управления.
3. Требования, предъявляемые к правовому обеспечению государственного управления.
4. Законы, декреты и указы Президента Республики Беларусь, подзаконные правовые нормативные акты.
5. Понятие информационного обеспечения государственного управления.
6. Понятие кадрового обеспечения государственного управления.
7. Финансовое обеспечение государственного управления.
8. Государственное управление налогообложением, таможенные пошлины.

Л.: [1]–[3]; [5].

Вопросы для самоконтроля

1. Что означает понятие «ресурсы государственного управления» и каков их состав?
2. Каково определение понятия «нормативный акт правового обеспечения»?
3. Какие различают формы правового обеспечения государственного управления?
4. Какова роль Конституции Республики Беларусь как нормативного правового акта?
5. Каковы виды и источники получения управленческой информации?
6. Что представляет собой единое информационно-правовое пространство?

7. В чем заключается сущность механизма кадрового обеспечения?
8. Каковы особенности формирования государственной кадровой политики?
9. Как характеризуется финансовая система и финансовые ресурсы государства?
10. Какую роль выполняет государственный бюджет?
11. В чем заключаются особенности налогов как средства мобилизации денежных средств?

Темы рефератов

1. Методологические основы оценки кадров в контексте инновационного развития.
2. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности в трудовом коллективе.
3. Бюджетный контроль.

Задание

Разработайте предложения по стимулированию внедрения услуг и продуктов, произведенных на основе высоких технологий в вашем регионе, стране (приложение Ж).

Тема 9. Эффективность государственного регулирования социально-экономических систем

План

1. Понятие эффекта и эффективности.
2. Эффективность и результативность государственного управления.
3. Виды эффективности государственного управления.
4. Методы оценки эффективности и результативности государственного управления.
5. Пути повышения эффективности и прогнозирование результативности функционирования системы государственного управления.

Л.: [1]–[5].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие различают критерии и показатели эффективности?

2. Каковы критерии и показатели эффективности государственного управления на региональном и районном уровнях?

3. Какие выделяют виды эффективности государственного управления?

4. Как осуществляется выбор методов оценки эффективности?

5. Как характеризуются традиционные формы и методы оценки эффективности и результативности?

6. Как определяется эффективность деятельности управленческих органов?

7. В чем заключаются особенности методик оценки эффективности государственного управления?

Темы рефератов

1. Многовекторная внешнеэкономическая политика Республики Беларусь в контексте стратегии устойчивого развития.

2. Антикризисная стратегия предприятий как элемент системы экономической безопасности Республики Беларусь.

3. Социально-правовое государство и право человека на достойное существование.

Задания

Задание 9.1. На предприятии проведен комплекс мероприятий по оздоровлению сотрудников, что дало возможность сократить потери рабочего времени по болезни. Это отразилось на результатах производственной деятельности.

Определите экономическую эффективность мероприятий по внедрению комплекса оздоровления по вариантам, представленным в таблице 5.

Результаты задания представьте по форме таблицы 6.

Таблица 5 – Исходные данные

Вариант	Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванные неблагоприятными условиями труда		Выплаты пособий по временной нетрудоспособности (B_n), усл. ед.	Выплаты, вызванные производственными травмами и заболеваниями (B_m), усл. ед.	Выплаты пенсий по инвалидности (B_n), усл. ед.
	до внедрения мероприятий ($P_{ув}$), дней	после внедрения мероприятий ($P_{ин}$), дней			
1-й	12 000	7 200	43 000	2 450	2 500
2-й	12 100	7 300	43 100	2 460	2 510
3-й	12 200	7 400	43 200	2 740	2 530

Окончание таблицы 5

Вариант	Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов (Z_o), усл. ед.	Затраты на санаторно-курортное лечение (Z_k), усл. ед.	Годовой фонд рабочего времени одного рабочего (C_p), дней	Расчетная среднесписочная численность рабочих ($Ч_c$), чел.	Единовременные затраты на внедрение мероприятий ($Z_{ед}$), усл. ед.
1-й	290	2 400	225	3 600	59 000
2-й	295	2 390	226	3 650	59 500
3-й	300	2 380	227	3 700	59 550

Таблица 6 – Результаты задания

Показатели	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванные неблагоприятными условиями труда:	
1.1. До внедрения мероприятий, дней	
1.2. После внедрения мероприятий, дней	
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, усл. ед.	
3. Выплаты, вызванные производственными травмами и заболеваниями, усл. ед.	
4. Выплаты пенсий по инвалидности, усл. ед.	
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов, усл. ед.	
6. Затраты на санаторно-курортное лечение, усл. ед.	
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дней	
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих, чел.	
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, усл. ед.	

Методические указания по выполнению задания

Расчет экономической эффективности от внедренных мероприятий осуществляется в следующем порядке:

1. Средний размер ущерба (V_{cp}) из-за заболеваний и травматизма рабочих определяется по формуле

$$V_{cp} = (B_n + B_m + B_n + Z_o + Z_k) : P_{ув} \text{ (усл. ед.)}.$$

2. Сокращение потерь рабочего времени (P_o) исчисляется по формуле

$$P_o = P_{ув} - P_{нев} \text{ (дней)}.$$

3. Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и заболеваний (\mathcal{E}_n) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_n = P_o \cdot Y_{cp} \text{ (усл. ед.)}.$$

4. Относительная экономия численности рабочих (\mathcal{E}_c) исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_c = P_o : C_p \text{ (чел.)}.$$

5. Прирост производительности труда (Π) в процентах определяется по формуле

$$\Pi = \mathcal{E}_c \cdot 100 : (C_c - \mathcal{E}_c).$$

6. Экономический эффект от внедрения мероприятий (\mathcal{E}_m) исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{E}_n - 0,16 \cdot Z_{ed} \text{ (усл. ед.)}.$$

7. Срок окупаемости затрат (T_{ed}) рассчитывается следующим образом:

$$T_{ed} = Z_{ed} : \mathcal{E}_m \text{ (лет)}.$$

Далее требуется провести анализ полученных результатов, сделать выводы и предложения.

Задание 9.2. На предприятии проведены мероприятия по улучшению условий труда, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих за одну смену. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда, используя данные, приведенные в таблице 7.

Результаты задания представьте по форме таблицы 8.

Таблица 7 – Исходные сведения

Вариант	Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда (C_c), чел.	Годовой объем производства по цеху		Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции (V), усл. ед.
		до внедрения мероприятий (H_{P1}), усл. ед.	после внедрения мероприятий (H_{P2}), усл. ед.	
1-й	620	113 730	133 735	280 000
2-й	622	113 830	134 440	285 000
3-й	624	113 930	138 400	286 000

Окончание таблицы 7

Вариант	Годовой фонд рабочего времени одного рабочего (B_{ϕ}), дней	Балансовая стоимость оборудования в цехе (Φ_c), усл. ед.	Единовременные затраты на внедрение мероприятий ($Z_{ев}$), усл. ед.	Потери времени по вине рабочих за смену (B), мин
1-й	231	125 600	5 500	7,8
2-й	232	125 700	5 550	7,9
3-й	233	125 800	5 560	8,0

Таблица 8 – Итоговая таблица

Показатели	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда, чел.	
2. Годовой объем производства по цеху:	
2.1. До внедрения мероприятий, усл. ед.	
2.2. После внедрения мероприятий, усл. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, усл. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дней	
5. Балансовая стоимость оборудования в цехе, усл. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, усл. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих, мин	
8. Рабочее время в течение смены, ч	7,8

Методические указания по выполнению задания

Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий осуществляется в следующем порядке:

1. Показатель сокращения потерь рабочего времени (в процентах) каждым рабочим цеха (B_c), где улучшены условия труда, исчисляется по формуле

$$B_c = B \cdot 100 : P_g.$$

2. Годовая экономия рабочего времени ($\mathcal{E}_{вр}$) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{вр} = \mathcal{C}_c \cdot B \cdot V_{\phi} : 60 \text{ (чел.-ч.)}.$$

3. Прирост объема производства в цехе (P) в процентах рассчиты-

вается следующим образом:

$$P = (H_{P2} - H_{P1}) : H_{P1} \cdot 100.$$

4. Экономия на условно-постоянных расходах (\mathcal{E}_{cy}) исчисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \cdot P : 100 \text{ (усл. ед.)}.$$

5. Экономия от снижения удельных капитальных вложений ($\mathcal{E}_{кв}$) определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{кв} = 0,16 \cdot \Phi_c \cdot P : 100 \text{ (усл. ед.)}.$$

6. Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда (\mathcal{E}_2) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_2 = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{кв} - 0,16 \cdot Z_{ед} \text{ (усл. ед.)}.$$

Далее следует проанализировать полученные результаты, сделать выводы и предложения.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Антонова, Н. Б.** Государственное регулирование экономики : учеб. / Н. Б. Антонова. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002. – 775 с.
2. **Антонова, Н. Б.** Теория и методология государственного управления : курс лекций / Н. Б. Антонова, Л. М. Захарова, Л. С. Вечер. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 232 с.
3. **Дорина, Е. Б.** Организация государственного управления : учеб. пособие / Е. Б. Дорина. – Минск : БГЭУ, 2011. – 289 с.
4. **Климович, Л. К.** Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.
5. **Князев, С. Н.** Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита – маркетинг, менеджмент, 2002. – 512 с.

Дополнительная литература

6. **Василенко, И. А.** Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие / И. А. Василенко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.
7. **Государственное** управление: основа теории и организации : учеб. : в 2 т. / под ред. В. А. Козбаненко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Статут, 2002. – 366 с. – Т. 1.
8. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 7 дек. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. (в ред. от 20 июня 2008 г.) – Минск : Амалфея, 2001. – 608 с.
9. **Князев, С. Н.** Основы концепции национальной безопасности Республики Беларусь : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 103 с.
10. **Князев, С. Н.** Термины и понятия в системах управления «человек – человек», «человек – техника» : справоч. / С. Н. Князев, М. А. Кремень. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 102 с.
11. **Конституция** Республики Беларусь 1994 г. : принята на респ.

референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г. (с изм. и доп.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 188.

12. **Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.** / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол. : Я. М. Александрович [и др.]. – Минск : Юнипак, 2012. – 200 с.

13. **О борьбе с коррупцией** : Закон Респ. Беларусь от 20 июля 2006 г. № 165-3 (в ред. от 22 дек. 2011 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 5.

14. **О дополнительных мерах по регулированию экономических отношений** : Указ Президента Респ. Беларусь от 16 янв. 2002 г. № 40 (в ред. от 17 нояб. 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 9.

15. **О мерах по укреплению общественной безопасности и дисциплины** : директива Президента Респ. Беларусь от 11 марта 2004 г. № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 1.

16. **О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь** : Закон Респ. Беларусь от 25 февр. 2002 г. № 93-3 (в ред. от 24 дек. 2007 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 28.

17. **О применении норм Гражданского кодекса Республики Беларусь, регулирующих заключение, изменение и расторжение договоров** : постановление Пленума Высшего Хозяйственного Суда Респ. Беларусь от 16 дек. 1999 г. № 16 (в ред. от 26 сент. 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2000. – № 10.

18. **Стратегическое управление: регион, город, предприятие** : учеб. / под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина. – М. : Экономика, 2004. – 605 с.

19. **Трудовой кодекс Республики Беларусь** : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 26 июля 1999 г. (в ред. от 26 янв. 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 80.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Тест «Современный ли вы руководитель?»

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать метод активного социологического тестированного анализа и контроля («мастак»), автором которого является доктор технических наук, профессор Р. Ф. Жуков.

Предлагаемый тест состоит из 7 блоков:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) организаторские качества;
- 3) деловитость;
- 4) нравственные качества;
- 5) политическая культура;
- 6) работоспособность;
- 7) интегральная оценка качеств.

Оценку степени развития своих управленческих качеств целесообразно осуществлять в три этапа.

На *первом этапе* отметьте в тестовых таблицах, приведенных ниже, наиболее значительные, с вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) против каждого качества оценку его важности от 0 до 5 баллов. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте над тем, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

На *втором этапе* в графе «И» (использование) данных таблиц поставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 баллов при отсутствии качества).

Затем подведите итоги тестирования (*третий этап*). Результатом тестирования по методу «мастак» является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

К предложенному тесту можно применить и *другой метод* для са-

моценки собственных качеств руководителя. Сравните проставленные вами оценки в графах «В» и «И», отметьте, где у вас наибольшие несовпадения. Это позволит вам выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Рассмотрим более подробно каждый блок теста.

1. Профессиональная компетентность

Формирование профессиональной компетентности является важнейшей составной частью подготовки руководителя, как в процессе специального обучения, так и в процессе самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

- организационно-управленческая культура;
- экономическая культура;
- правовая культура;
- опыт руководства;
- опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в таблицах А.1–А.5.

Таблица А.1 – Организационно-управленческая культура

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производством и трудовым коллективом		
2. Овладение знаниями технологии, техники и условий производства		
3. Знания по психологии		
4. Знания по педагогике, педагогическая культура		
5. Знания по социологии		
6. Знание делопроизводства		
7. Овладение техникой личной работы		
8. Знания в области современного информационного обеспечения		
Итого		

Таблица А.2 – Экономическая культура

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Знание экономической теории		
2. Развитие экономического мышления		

3. Овладение экономическими методами управления		
Итого		

Таблица А.3 – **Правовая культура**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Знание права		
2. Способность применять правовые знания в реальных условиях		
3. Соблюдение законности		
4. Участие в повышении правовой культуры подчиненных		
5. Способность участвовать в правотворческой деятельности		
Итого		

Таблица А.4 – **Опыт руководства**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Управленческие умения		
2. Управленческие навыки		
3. Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе		
4. Производственный опыт		
Итого		

Таблица А.5 – **Опыт предпринимательства**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Опыт частного предпринимательства		
2. Опыт коллективного предпринимательства		
3. Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики		
Итого		

2. Организаторские качества

Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать на основе следующих качеств:

- тяга к лидерству;
- умение контактировать с людьми (коммуникабельность);

- умение организовывать совместную трудовую деятельность коллектива;
- личный авторитет.

Эти критерии представлены в таблицах А.6–А.9.

Таблица А.6 – Тяга к лидерству

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Внутренняя потребность к лидерству		
2. Стремление быть вожаком		
Итого		

Таблица А.7 – Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями		
2. Умение подбирать кадры		
3. Умение увлечь людей		
4. Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем		
Итого		

Таблица А.8 – Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Умение делегировать полномочия		
2. Умение проверять исполнение		
3. Умение пользоваться организационно-распорядительными методами		
Итого		

Таблица А.9 – Личный авторитет

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Экстравертность (открытость)		
2. Умение завоевывать авторитет и доверие		
3. Уверенность в себе		

4. Наличие чувства юмора		
5. Обаяние, симпатичность		
Итого		

3. Деловитость

Понятие «деловой человек» можно рассматривать в двух аспектах – широком и более узком, конкретном.

В широком смысле этого понятия деловой человек – это человек, имеющий собственное дело, т. е. предприниматель. Он знает что делать и как делать. Он рождает идеи, определяет стратегию действий, претворяет их в жизнь. Например, это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого-то частного предприятия. Сюда же в определенном смысле можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров. Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает от природы организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой и нравственностью, работоспособностью.

Более узкое, конкретизированное понимание понятия «деловой человек» исходит из наличия у человека хороших деловых качеств, суммируемых как деловитость. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

- умение стратегически мыслить (стратегия личности);
- предприимчивость (тактика деятельности);
- личная организованность.

Эти критерии представлены в таблицах А.10–А.12.

Таблица А.10 – Умение стратегически мыслить

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Общий интеллект		
2. Жизненная мудрость		
3. Умение анализировать и делать выводы (рассудительность)		
4. Умение генерировать идеи		
5. Умение видеть перспективу		
6. Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное		
7. Умение находить кратчайшие пути решения проблемы		

8. Умение принимать правильные решения		
Итого		

Таблица А.11 – **Предприимчивость**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Деловая активность		
2. Стремление к самовыражению, самореализации		
3. Инициативность		
4. Самообладание		
5. Находчивость		
6. Смелость		
7. Решительность		
8. Умение и желание оправданно рисковать		
9. Оперативность		
10. Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия)		
11. Практичность		
12. Бережливость		
13. Деловая хватка		
14. Наличие здравого смысла		
15. Умение соотносить планы с реальными условиями		
16. Творческий подход к делу		
17. Целеустремленность, напористость		
18. Стремление выполнить свою работу наилучшим образом		
19. Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию		
20. Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели		
21. Умение проигрывать, не падать духом при неудачах		
Итого		

Таблица А.12 – **Личная организованность**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Обязательность, умение держать слово		

2. Пунктуальность		
3. Самодисциплина		
4. Умение эффективно и рационально использовать свое время		
5. Желание и способность жить и действовать по системе		
Итого		

4. Нравственные качества

Самооценка нравственных качеств поможет хозяйственному руководителю совершенствовать их в процессе своей деятельности. Ее целесообразно использовать при выдвижении резерва на руководящие посты, аттестации кадров, а также в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Нравственные качества руководителя можно разделить на две основные группы:

- духовные качества;
- культура поведения.

Эти критерии представлены в таблицах А.13 и А.14.

Таблица А.13 – Духовные качества

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Порядочность		
2. Честность		
3. Милосердие		
4. Добросовестность		
5. Чистота помыслов		
6. Мужество		
7. Благородство		
8. Скромность		
9. Независимость		
10. Достоинство		
Итого		

Таблица А.14 – Культура поведения

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Высокая внутренняя культура		
2. Психологический такт		
3. Терпимость		
4. Доброта		

5. Приветливость		
6. Чуткость и внимательность		
7. Благожелательность		

Окончание таблицы А.14

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
8. Уравновешенность и выдержанность		
9. Располагающий к себе внешний вид, опрятность, элегантность		
Итого		

5. Политическая культура

Политическую культуру руководителя можно определить по трем основным группам критериев:

- общая политическая культура;
- умение понимать и учитывать общественные интересы;
- умение понимать и учитывать личные интересы работника и трудового коллектива.

Перечисленные критерии представлены в таблицах А.15–А.17.

Таблица А.15 – **Общая политическая культура**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Знание политической обстановки и умение в ней разбираться		
2. Опыт общественной и политической деятельности		
3. Интернационализм		
4. Общественная активность		
5. Активная жизненная позиция		
6. Способность отстаивать свою точку зрения		
7. Умение вести дискуссию		
8. Терпимость к различным точкам зрения		
Итого		

Таблица А.16 – **Умение понимать и учитывать общественные интересы**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Постоянная забота об общенародных, государственных интересах		
2. Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования		
3. Чувство долга перед страной		

Окончание таблицы А.16

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
4. Ответственность перед обществом		
5. Соблюдение законодательства		
Итого		

Таблица А.17 – **Умение понимать и учитывать личные интересы работника и трудового коллектива**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Преданность трудовому коллективу		
2. Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе		
3. Органическая связь с массами, умение и желание учиться у коллектива		
4. Требовательность к подчиненным		
5. Способность критически оценивать достигнутые результаты		
6. Умение правильно относиться к критике коллектива в свой адрес		

6. Работоспособность

Работоспособность является одним из важнейших качеств современного руководителя. Ее можно охарактеризовать, используя следующие основные группы качеств:

- физиологический потенциал;
- эмоционально-волевой потенциал.

Эти критерии представлены в таблицах А.18 и А.19.

Таблица А.18 – **Физиологический потенциал**

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Физические нагрузки		

2. Правильное питание		
3. Хороший сон		
4. Закаливание		
5. Водно-питьевой режим		
6. Правильное дыхание		
7. Использование успокаивающих цветовых сочетаний		

Окончание таблицы А.18

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
8. Незлоупотребление алкоголем		
9. Незлоупотребление курением		
10. Состояние здоровья соответственно возрасту		
Итого		

Таблица А.19 – Эмоционально-волевой потенциал

Критерий	Оценка в баллах	
	В	И
1. Упорство в работе		
2. Чувство долга		
3. Стимулирование волевых качеств (работа над характером)		
4. Увлеченность работой		
5. Семейное благополучие		
6. Оптимизм и жизнерадостность		
7. Широта увлечений		
8. Умение расслабляться		
9. Тренированность нервной системы		
10. Гигиена умственного труда (режим труда, отдыха и питания, учет биоритмов)		
Итого		

Ключ к тесту

Исходя из суммы набранных баллов по каждому блоку теста можно определить, насколько вы соответствуете требованиям современного руководителя.

Предлагаем ответы на блок 1 «Профессиональная компетентность».

1.1. Организационно-управленческая культура руководителя:

- *от 0 до 19 баллов* – у вас низкий уровень организационно-управленческой культуры;
- *от 20 до 25 баллов* – ваш уровень организационно-управленческой культуры удовлетворительный;
- *от 26 до 32 баллов* – ваша организационно-управленческая культура на достаточно хорошем уровне;
- *от 33 до 40 баллов* – у вас высокий уровень организационно-управленческой культуры.

1.2. Экономическая культура руководителя:

- *от 0 до 7 баллов* – ваша экономическая культура очень низкая;
- *от 8 до 10 баллов* – уровень вашей экономической культуры удовлетворительный;
- *от 11 до 13 баллов* – вы обладаете достаточно хорошей экономической культурой для успешного решения хозяйственных задач;
- *от 14 до 15 баллов* – уровень вашей экономической культуры очень высок.

1.3. Правовая культура руководителя:

- *от 0 до 12 баллов* – у вас низкая правовая культура;
- *от 13 до 17 баллов* – ваша правовая культура на удовлетворительном уровне;
- *от 18 до 22 баллов* – вы обладаете достаточно хорошей правовой культурой;
- *от 23 до 25 баллов* – у вас очень высокий уровень правовой культуры.

1.4. Опыт руководства:

- *от 0 до 10 баллов* – ваш опыт руководства низкий;
- *от 11 до 14 баллов* – вы имеете удовлетворительный опыт руководства;
- *от 15 до 18 баллов* – вы обладаете достаточно хорошим опытом руководства, что позволяет вам успешно решать управленческие проблемы;
- *от 19 до 20 баллов* – ваш опыт руководства очень высок, что отражает вашу способность весьма эффективно решать проблемы управления.

1.5. Опыт предпринимательства:

- *от 0 до 7 баллов* – опыт предпринимательства низкий;
- *от 8 до 10 баллов* – опыт предпринимательства удовлетворительный;
- *от 11 до 13 баллов* – опыт предпринимательства достаточно хорош;

- от 14 до 15 баллов – ваш опыт предпринимательства очень высок.

Интегральная оценка профессиональной компетентности руководителя

Для общей оценки уровня профессиональной компетентности следует рассчитать сумму баллов по предлагаемой группе тестов. Для этого в таблице А.20 в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» следует проставить тестовые значения ваших характеристик из вышеприведенных таблиц. Далее в графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня вашей компетентности по каждой группе. Если, исходя из оценки уровня компетентности, у вас низкий уровень качеств, то проставляется 0–2 балла, удовлетворительный – 3, хороший – 4 и высокий – 5 баллов.

Таблица А.20 – **Итоговая таблица**

Группа критериев	Оценка уровня компетентности по тесту	Количество баллов
1. Организационно-управленческая культура		
2. Экономическая культура		
3. Правовая культура		
4. Опыт руководства		
5. Опыт предпринимательства		
Итого		

Итоговая оценка вашей профессиональной компетентности будет следующей:

- до 12 баллов – низкий уровень профессиональных качеств;
- от 13 до 17 баллов – удовлетворительный уровень профессиональных качеств;
- от 18 до 22 баллов – хороший уровень профессиональных качеств;
- от 23 до 25 баллов – очень высокий уровень профессиональных качеств руководителя.

К остальным блокам теста (организаторские качества, деловитость, нравственные качества, политическая культура, работоспособность) для самооценки качеств руководителя можно применить второй метод, описанный выше.

**Деловая игра
«Как разрешить конфликт в трудовом коллективе»**

Подготовительный этап

Перед проведением деловой игры ее участники должны изучить тему теоретического курса «Конфликты в трудовом коллективе».

Подготовка к игре подразумевает разделение группы на команды, назначение капитанов команд, распределение обязанностей внутри команды и назначение экспертов, а также ознакомление с правилами и порядком ведения игры.

Порядок проведения деловой игры

Игра проводится по этапам:

1. Ввод в игру. Руководитель игры (преподаватель) объявляет содержание и цели деловой игры, правила и порядок ее проведения. С помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу он определяет готовность к игре ее участников (10 мин).

2. Разделение руководителем группы обучающихся на 2 команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач для участников игры (10 мин).

3. Самостоятельное изучение конфликтных ситуаций (10 мин).

4. Анализ участниками игры ситуаций, выработка группового мнения, определение экспертами своих позиций (15 мин).

5. Защита и обоснование капитанами команд своих позиций у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам (30 мин). Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

6. Подведение итогов руководителем игры, анализ позиций команд и экспертов, обоснование возможных вариантов действий участников игры (10 мин).

7. Ответы на итоговые вопросы участников игры (5 мин).

Постановка задач участникам деловой игры

Участники игры должны:

1) *определить*:

- факт наличия конфликта;
- объект конфликта;
- оппонентов конфликта;
- вид конфликта;
- ранги оппонентов;
- суть инцидента;

2) *выявить*:

- предконфликтную ситуацию;
- инцидент;

3) *предложить и проанализировать варианты решения конфликта*;

4) *оценить действия другой команды*.

Правила деловой игры

Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются руководителем игры (преподавателем) в баллах. В расчет берутся знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений.

Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

Конфликтные ситуации

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

1. Не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

2. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

3. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без моего согласия.

4. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение:

1. В первую очередь буду выполнять задание того начальника, кого больше уважаю.
2. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
3. Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок: нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Определите, как бы вы поступили на месте бригадира, и выберите приемлемый для вас вариант решения:

1. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
2. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
3. Сообщу о случившемся тем рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
4. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 4. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Укажите, как бы вы поступили в подобной ситуации, выбрав одно из решений:

1. Дождусь выполнения задания, а затем сурово поговорю с ним наедине, предупредив в последний раз.
2. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с подчиненным о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, наказав за срыв рублем.
3. Посоветуюсь с опытным работником, авторитетным в коллективе.

ве, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

4. Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 5. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Определите, как вы поступите с этим подчиненным в дальнейшем:

1. Разберусь в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

4. Попытаюсь разобраться в том, не допускаю ли я сам ошибок в отношении к этому подчиненному, потом решу, как поступить.

Ситуация 6. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Представьте, что этот руководитель вы. Укажите, как вам лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

1. Прежде всего я установлю деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, проведу работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

2. Прежде всего попытаюсь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы (противников перестройки), буду воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

3. Прежде всего выберу актив, поручу ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираясь на поддержку администрации и общественных организаций.

4. Изучу перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставлю перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Ситуация 7. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Укажите, как вы поступите в этой ситуации:

1. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».

2. Предложу коллективу вместе подумать, как выйти из создавшегося положения.

3. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, а затем приму решение.

4. Вызову к себе самого опытного работника и попрошу его вырвать коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 8. У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этой ситуации вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы это не отражалось на работе.

Определите, что вы предпримите в первую очередь:

1. Вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.

2. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

3. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

4. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 9. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы же подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Определите, как вы поступите в этой ситуации:

1. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику – пусть он решает.

2. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выход-

ной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

3. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

4. Возьму ответственность за его прогул на себя и скажу, что так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 10. В вашем коллективе есть работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Укажите, какой вариант решения вы выберете в данном случае:

1. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз и дам понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

2. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

3. Предложу профоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

4. Найду для него подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 11. Начальник отдела рабочего снабжения территориального строительного объединения проводит собрание, где подводятся итоги за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара Н. А. Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи по норме, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой первое место пока рано.

Выступление Н. А. Евдокимова вызвало негодование директора столовой М. В. Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как Вам не стыдно, – обрушилась она на Н. А. Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к объединению, и Н. А. Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но во время перерывов очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете. Я сама обслуживала его, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить, так как была занята, и попросила Н. А. Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Анализам, проведенным главным инженером, я не верю. У нас аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Проанализируйте данную ситуацию и найдите решение.

Ситуация 12. Все начальники цехов домостроительного комбината единодушно считают начальника формовочного цеха конфликтной и неприятной личностью. Вот уже полгода место начальника бюро технического контроля (БТК) этого цеха не занято. В течение нескольких лет ни один человек не удерживался долго на этой должности из-за конфликтов с руководителем цеха. Завод выпускает дефицитную продукцию, которая отгружается потребителям с конвейера. Каждый цех имеет месячный план и суточные графики выпуска продукции, от выполнения которых зависят месячные и квартальные премии. В данной ситуации формовочный цех практически оказывается выпускающим конечную продукцию. Здесь на выходе осуществляется последний этап контроля. Если на этом этапе выявляется брак, создается угроза срыва суточного графика выпуска продукции домостроительного комбината.

Бюро технического контроля цеха подчинено отделу технического контроля завода лишь формально. Премии сотрудники и начальники БТК получают в зависимости от выполнения плана цехом. Таким образом, они не очень заинтересованы в выявлении брака, но вместе с тем ни один из контролеров не хочет брать ответственность за пропущенный брак. Начальник цеха старается минимизировать брак, в том числе и за счет снижения строгости контроля. Он вынужден все время сдерживать начальника БТК, который обязан требовать от своих подчиненных более строгого подхода, а ужесточение контроля оборачивается снижением премий коллективу всего цеха, в том числе и работникам БТК.

Деятельность формовочного цеха является постоянным источником тревоги и беспокойства для других цехов. Начальник цеха возвращает бракованные детали и другим цехам, начальники которых обычно стараются доказать, что брак произошел не по их вине.

Проанализируйте данную ситуацию и найдите решение.

Приложение В

Основные задачи Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь

В соответствии с Положением о Государственном комитете по науке и технологиям Республики Беларусь, утвержденным постанов-

лением Совета Министров Республики Беларусь от 30 ноября 2010 г. № 18, указанный орган является республиканским органом государственного управления, проводящим государственную политику и реализующим функцию государственного регулирования и управления в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности, а также охраны прав на объекты интеллектуальной собственности.

Основными задачами Государственного комитета по науке и технологиям Беларуси являются:

1) реализация государственной политики в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности, а также в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;

2) организационно-экономическое регулирование вопросов развития научной, научно-технической и инновационной деятельности и охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;

3) анализ уровня проводимых исследований и разработок, выработка предложений по повышению их экономической эффективности;

4) координация деятельности республиканских органов государственного управления, организаций в сферах научной, научно-

технической и инновационной деятельности, а также в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;

5) совершенствование структуры научно-технического потенциала республики и повышение эффективности его использования;

6) проведение единой государственной политики в области международного научно-технического сотрудничества;

7) развитие инновационной инфраструктуры, создание механизмов поддержки субъектов инновационной деятельности;

8) обеспечение контроля за исполнением законодательства Республики Беларусь по вопросам развития научной, научно-технической, инновационной деятельности и охраны прав на объекты интеллектуальной собственности, а также целевым использованием средств республиканского бюджета, выделяемых на финансирование научной, научно-технической и инновационной деятельности в Республике Беларусь и международного научно-технического сотрудничества;

9) осуществление контроля за ходом выполнения научно-технических программ (государственных, отраслевых, региональных), разделов научно-технического обеспечения государственных целевых, государственных народнохозяйственных и социальных программ, инновационных проектов, международных научно-технических проектов, а также освоения в производстве результатов завершенных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических

работ;

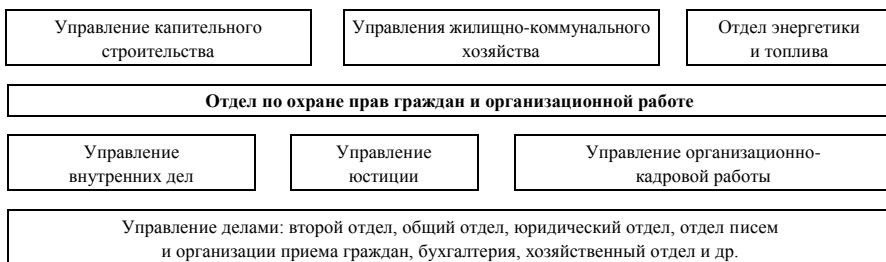
10) информирование общественности по вопросам развития науки, ее достижений, деятельности Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь, республиканских органов государственного управления в научной сфере, научных организаций;

11) проведение государственной научно-технической экспертизы и ведение реестра высокотехнологичных производств и предприятий.

Приложение Г

Структура государственного аппарата управления





Приложение Д

Государственная инновационная политика: система целенаправленных мероприятий

Как самостоятельное направление государственной политики целенаправленное стимулирование нововведений (так называемая инновационная политика) сформировалось в конце 60-х – начале 70-х гг. прошлого века. Термин «инновационная политика» был впервые использован в известном докладе Чапье (Технологические нововведения: управление и условия осуществления), подготовленном Министерством торговли США в 1967 гг. В настоящее время инновационная политика охватывает широкую совокупность самых различных мероприятий органов государственной власти (научно-технических, налоговых, производственных, управленческих, юридических, контролирующих и иных), ориентированных на целенаправленное стимулирование инноваций.

Существуют различные классификации инноваций. В нижеследующей таблице предлагается классификация инноваций, разработанная С. Д. Ильенковой.

Классификация инноваций С. Д. Ильенковой

Критерий классификации	Виды инноваций
1. Технологические параметры	Продуктовые, процессные
2. Новизна	Новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для предприятия
3. Место на предприятии	Инновации на «входе», инновации на «выходе», инновации системной структуры
4. Глубина вносимых изменений	Радикальные (базовые), улучшающие, модификационные

5. Сфера деятельности	Технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления
-----------------------	--

Государственная инновационная политика так или иначе затрагивает науку, технику, экономику, предпринимательство и управление. Она охватывает всю социально-экономическую среду, включая производство, банки, научно-технические кадры, уровень научно-технической грамотности населения страны.

Инновационная политика внутренне связана с научно-технической, ориентированной на формирование условий для создания продукта, потенциально способного стать инновацией. В то же время более широкое содержание первой обуславливается тем, что инновационная политика как бы включает в себя научно-техническую, поскольку охватывает сферу не только создания инновационного продукта, но и его возможной коммерциализации, производственного применения. По мысли В. Ж. Келле, инновационная политика выполняет интегративную функцию, поскольку она направлена на объединение в единый комплекс научно-технической и производственной сфер в деле создания и применения в производстве новых технологий, а также самого инновационного продукта.

Приложение Е

Классификация инноваций

В Государственном стандарте «Классификация и кодирование инноваций» видится целесообразным закрепить последовательность критериев классификации прогрессивных нововведений и соответствующие им виды инноваций следующим образом:

1. *Уровень новизны инновации:*

- радикальные инновации;
- улучшающие инновации.

2. *Масштаб новизны инновации:*

- инновации новые в мировом масштабе;
- инновации новые в стране;
- инновации новые для отрасли в стране;
- инновации новые для предприятия.

3. *Характер инновации:*

- продуктовые инновации;

- процессные инновации;
- организационные инновации;
- управленческие инновации (применительно к управлению на предприятии);

- экономические инновации;
- финансовые инновации;
- информатизационные инновации;
- социальные инновации;
- юридические инновации;
- экологические инновации;
- инновации в сфере государственного управления;
- военные инновации.

4. *Частота применения инноваций:*

- разовые инновации;
- повторяющиеся инновации.

5. *Сфера народного хозяйства, где внедряется инновация:*

- материальное производство;
- наука;
- сфера услуг;
- социальная сфера;
- сфера государственного управления;
- военная сфера.

6. *Степень оригинальности изменений, имеющих место при внедрении инновации:*

- оригинальные инновации;
- имитирующие инновации.

7. *Область применения инновации:*

- инновации для внутреннего применения на предприятии или в рамках деятельности органа (органов) государственного управления;
- инновации для накопления на предприятии;
- инновации, предназначенные для продажи.

8. *Степень взаимосвязи инновации с результатами научных исследований:*

- инновации, основанные на использовании результатов фундаментальных исследований, находящих широкое применение в различных сферах общественной деятельности;
- инновации, являющиеся результатом реализации крупной исследовательской программы, специально ориентированной на их создание;
- инновации, потребовавшие для своего создания и внедрения проведение прикладных исследований и опытно-конструкторских работ;

- инновации, потребовавшие для своего создания и внедрения проведение опытно-конструкторских работ;
- инновации, основанные на задействовании результатов ранее проведенных прикладных исследований путем их использования в другой области по сравнению с первоначально предусмотренной;
- инновации, непосредственно не связанные с проведением научных исследований.

9. *Наличие или отсутствие возможных негативных социальных последствий внедрения инновации:*

- инновации, потенциально способные вызывать негативные социальные последствия;
- инновации, не способные вызывать негативные социальные последствия.

10. *Форма инновации:*

- открытия, изобретения, патенты;
- рационализаторские предложения;
- ноу-хау;
- товарные знаки, торговые марки, эмблемы;
- новые документы, описывающие технологические, производственные, управленческие процессы, конструкции, структуры, методы;
- новые нормативные правовые акты, направленные на совершенствование регулирования различных сфер жизни общества.

11. *Вид эффекта, получаемого в результате внедрения инновации:*

- экономический;
- экологический;
- научно-технический;
- социальный;
- военный;
- интегральный.

Приложение Ж

**О стимулировании создания и развития
в Республике Беларусь производств, основанных
на новых и высоких технологиях**

Определенный вклад в решение проблемы активизации в стране новаторской деятельности был внесен Указом Президента Республики Беларусь «О стимулировании создания и развития в Республике

Беларусь производств, основанных на новых и высоких технологиях» от 8 июля 1996 г. № 244 (далее – Указ). Во исполнение данного Указа Совет Министров Республики Беларусь в постановлении «О приоритетных направлениях создания и развития новых и высоких технологий и критериях их оценки» от 27 февраля 1997 г. № 139 одобрил Перечень приоритетных направлений создания и развития новых и высоких технологий, перспективных производств, основанных на таких технологиях, на период 1997–2010 гг.

Для преодоления проблем с освоением новой продукции и высоких технологий в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь правительству страны было также предписано внести в установленном порядке Главе государства предложения:

- об изменении действующего законодательства по налогообложению, предусмотрев меры по государственной поддержке разработки, привлечения и внедрения в производство новых и высоких технологий, а также по содействию национальным и иностранным инвесторам, белорусским юридическим лицам независимо от форм собственности, в том числе предприятиям с иностранными инвестициями;

- об установлении для национальных и иностранных инвесторов, осуществляющих капитальные вложения в производства, основанные на новых и высоких технологиях, долгосрочных фиксированных тарифов на воду, электрическую и тепловую энергию, а также фиксированных платежей за землю либо предоставлении им права приобретения земельного участка в собственность для реализации инвестиционных проектов по созданию и развитию новых и высоких технологий.

Во исполнение Указа Законом Республики Беларусь «О внесении изменений и дополнений в некоторые законы Республики Беларусь по вопросам налогообложения» от 8 июля 1997 г. № 55-3 предоставлены следующие льготы:

1. По налогу на добавленную стоимость установлена ставка налога в размере 10% вместо 20% (с 2004 г. – 18%) при реализации предприятиями-изготовителями продукции (работ, услуг), включенной в утверждаемый Советом Министров Республики Беларусь Перечень продукции, произведенной с использованием новых и высоких технологий.

2. При начислении налога на добавленную стоимость исключаются из облагаемого оборота страховых организаций страховые взносы по страхованию имущества и продукции предприятий, включенных в Перечень высокотехнологичных предприятий, утверждаемый Советом Министров Республики Беларусь.

3. Освобождены от обложения налогом на прибыль банки и другие кредитные учреждения по прибыли, полученной ими в виде процентов по кредитам, предоставленным субъектам хозяйствования на срок не менее трех лет для осуществления капитальных вложений в производства, основанные на новых и высоких технологиях. Перечень таких производств утверждается Советом Министров Республики Беларусь.

Таким образом, в республике разработан и действует с 1997 г. определенный механизм реализации мер государственной поддержки развития новых и высоких технологий. В то же время следует отметить, что обозначенный механизм ориентирован, по существу, на предоставление налоговых льгот для конкретных проектов. Льготы распространяются только на предприятия, которые имеют инновационный проект, обосновывающий его бизнес-план реализации продукции, или уже выпускают эту продукцию.

Необходимо также обратить внимание на то, что развитию новых и высоких технологий содействуют и иные, принятые в последние годы нормативные правовые акты. Так, в частности, введенным в действие Инвестиционным кодексом Республики Беларусь в качестве приоритетных объектов государственной поддержки определены производства, основанные на новых и высоких технологиях, регламентирован порядок и сроки проведения государственной экспертизы инвестиционных проектов.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь «Об утверждении критериев оценки новых и высоких технологий, в том числе приобретаемых за рубежом, и их факторных показателей» от 7 июня 2004 г. № 677 были утверждены эти критерии и показатели.

Как уже отмечалось выше, предприятиям, включенным в Перечень высокотехнологичных производств, в республике установлена максимальная льгота по снижению ставки налога на прибыль в размере 50%.

Всего по состоянию на 1 января 2005 г. такого рода льгота была предоставлена 24 отечественным предприятиям по 27 инвестиционным проектам. Объектами государственной поддержки в большинстве своем являются государственные предприятия (12 предприятий) и открытые акционерные общества (9 открытых акционерных обществ). Помимо них, налоговые льготы предоставлены одному совместному предприятию и двум иностранным. Все проекты направлены на развитие реального сектора экономики, технологическое переоснащение производства, выпуск новой продукции.

В территориальном аспекте наиболее инициативными являются пред-

приятия Минска (10 предприятий) и Гомеля (7 предприятий), далее следует Минская область и Гродно (по 2 предприятия), затем – Брест, Витебск и Могилев (по одному предприятию).

В нижеследующей таблице представлена информация о сумме налоговых преференций и их удельном весе в общей сумме налогов применительно к 10 инновационным проектам, получившим льготы, за период 1999–2004 гг.

**Влияние налоговых льгот на снижение налоговой нагрузки
в результате реализации инновационных проектов**

Наименование проекта	Сумма налоговых преференций (удельный вес налоговых преференций в общей сумме налогов), млн р. (%)					
	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
Развитие высокотехнологичного производства по обработке алмазов	–	18,9 (0,7)	–	–	–	–
Расширение производства алмазного инструмента, выпускаемого с применением новых и высоких технологий, на период 1999–2003 гг.	4,0 (0,4)	21,7 (0,7)	18,7 (0,5)	20,6 (0,8)	–	–
Развитие высокотехнологичного производства устройств отображения информации на жидких кристаллах	2,0 (25,7)	5,9 (14,6)	12,6 (14,8)	30,8 (15,7)	–	–
Развитие высокотехнологичного производства гидравлических систем рулевого управления легковых и малотоннажных грузопассажирских автомобилей	–	31,0 (0,4)	314,0 (4,3)	97,0 (1,2)	491,0 (4,3)	252,0 (2,8)
Развитие высокотехнологичного производства по выпуску стерилизованной продукции	–	5,0 (0,3)	36,0 (1,1)	23,0 (0,6)	–	–
Развитие производства одноразовых стерильных медицинских изделий	–	–	90,0 (13,0)	123,0 (10,0)	111,0 (7,0)	16,0 (1,0)
Техническое перевооружение цеха эмалированных проводов в целях увеличения выпуска конкурентоспособной продукции	–	–	–	–	311,0 (7,3)	219,0 (3,5)
Строительство высокотехнологичного комплекса каталитического крекинга	–	–	–	13 130,9 (8,1)	14 476,4 (6,0)	100,8 (0)
Развитие высокотехнологичного производства для изготовления	–	–	–	8,3	24,9	144,7

изделий микроэлектроники суб-микронного уровня в условиях «чистых зон»				(0,7)	(2,6)	(8,5)
Создание современного высокотехнологичного производства по выпуску молочных продуктов	–	–	–	–	8,0 (0,4)	177,0 (0,8)
Примечание – Источник: результаты исследования эффективности мер государственной поддержки инновационной деятельности, проведенного под руководством Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь в 2005 г.						

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	4
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания.....	5
Тема 1. Понятие, сущность и характеристика государственного управления и регулирования социально-экономических систем	5
Тема 2. Эволюция теории и практики государственного управления.....	6
Тема 3. Методологические основы государственного управления и регулирования социально-экономических систем	7
Тема 4. Цели, функции и методы государственного регулирования.....	9
Тема 5. Система государственного управления.....	10
Тема 6. Функционирование системы государственного регулирования социально-экономических систем	12
Тема 7. Бюрократия, коррупция и конфликты в системе государственного управления	13
Тема 8. Ресурсное обеспечение государственного управления	14
Тема 9. Эффективность государственного регулирования социально-экономических систем	15
Список рекомендуемой литературы	21
Приложения.....	23

Учебное издание

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СОЦИАЛЬНЫМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ
СИСТЕМАМИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ
СИСТЕМ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II ступени**

Автор-составитель
Климович Любовь Константиновна

Редактор Е. В. Седро
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 27.02.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,22. Тираж 50 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>
БЕЛОРУССКИЙ СОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования II степени

Гомель 2015