

# БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ С.Н. Ходин

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Регистрационный № УД-\_\_\_\_\_/уч.

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА  
для высших учебных заведений  
по специальности: 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям)  
направление специальности 1-26 02 02-04 Менеджмент (недвижимости)**

2016 г.

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

Борздова Татьяна Васильевна, заведующий кафедрой управления недвижимостью ГИУСТБГУ, кандидат технических наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой управления недвижимостью Государственного института управления и социальных технологий БГУ  
(протокол № 3 от 29.09.2016);

Учебно-методической комиссией ГИУСТ БГУ  
(протокол № 1 от 5 октября 2016 г.)

Научно-методическим Советом БГУ  
(протокол № 1 от 01.11.2016)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
2. Содержание программы.....	5
3. Информационно-методическая часть.....	23

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Государственный экзамен является одной из форм итоговой аттестации на первой ступени высшего образования. Наряду с подготовкой и защитой дипломного проекта служит для определения соответствия результатов учебной деятельности обучающихся требованиям образовательного стандарта, учебно-программной документации образовательной программы высшего образования при завершении обучения.

Программа и порядок проведения государственного экзамена разработаны в соответствии с Правилами проведения аттестации студентов, курсантов, слушателей при освоении содержания образовательных программ высшего образования, утвержденными Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 29.05.2012 № 53.

Цели государственного экзамена:

– комплексная оценка уровня теоретической и практической подготовки выпускника к выполнению социально-профессиональных задач и установление соответствия его подготовки требованиям образовательного стандарта ОСВО1-26 02 02-2013;

– решение вопроса о присвоении выпускнику соответствующей квалификации и выдаче ему диплома о высшем образовании (с учетом результатов защиты дипломной работы);

– определение путей дальнейшего совершенствования подготовки выпускников.

Итоговый государственный экзамен носит комплексный характер, т.е. ориентирован на выявление целостной системы общепрофессиональных и специальных научных знаний в области управления недвижимостью. Программа государственного экзамена разработана на основе типовых учебных программ по учебным дисциплинам, а также учебных программ учреждения высшего образования. Ее содержание формируется на междисциплинарной основе и включает три основных раздела:

- I. Экономика организации (предприятия).
- II. Управление организацией.
- III. Экономика недвижимости.
- IV. Менеджмент недвижимости.
- V. Оценка недвижимости.

В ходе проведения государственного экзамена проверке подлежат академические и профессиональные компетенции выпускника, его способность использовать на практике интегральную (междисциплинарную) методологию, умение обоснованно анализировать содержание (научные факты, теории, методы и т.п.) учебных дисциплин и использовать их в качестве средства для выполнения профессиональной деятельности. На основе содержания программы государственного экзамена разрабатываются экзаменационные материалы, которые содержат перечень вопросов для проверки готовности выпускников к выполнению различных видов профессиональной деятельности.

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

## I. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

### Раздел 1. Организация (предприятие) в рыночной экономике

#### Экономическая природа организации (предприятия) в рыночной экономике.

##### Предприятие и отрасль

Понятие организации (предприятия), цель и задачи создания и функционирования. Секторы и отраслевая структура национальной экономики Республики Беларусь. Региональные комплексы и региональная структура экономики. Кластерный подход к развитию экономики.

#### Экономическая среда функционирования организации (предприятия).

##### Внешняя среда и транзакционные издержки

Экономическая среда (внешняя и внутренняя) функционирования организации (предприятия). Субъекты экономической среды и степень их экономического влияния на организацию (предприятие). Факторы экономической среды, их взаимосвязь и взаимообусловленность. Внешняя среда и транзакционные издержки. Учет особенностей внешней среды при разработке стратегии и тактики организации (предприятия).

##### Процесс и этапы создания. Выбор местоположения предприятия

Состав и содержание работ в процессе создания организации (предприятия). Этапы создания организации (предприятия). Выбор месторасположения. Государственная регистрация и организационное оформление организации (предприятия). Порядок формирования уставного капитала. Философия, миссия и стратегия организации (предприятия).

##### Организационно-правовые формы организаций (предприятий)

Формы собственности и организационно-правовые формы организаций (предприятий), их отличительные признаки. Унитарные предприятия. Государственное унитарное предприятие. Частные предприятия и их виды. Некоммерческие организации.

##### Объединения предприятий. Жизненный цикл предприятия

Экономическая необходимость и принципы объединения организаций (предприятий). Формы и методы Создания объединений. Жизненный цикл предприятий и влияние на него объединений.

##### Формы общественной организации производства: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование

Концентрация производства. Оптимальные размеры производства. Слияние и поглощение. Монополизация рынка и антимонопольная политика государства. Специализация производства. Кооперирование производства: сущность и формы. Комбинирование производства: сущность и формы. Диверсификация, виды.

##### Структура предприятия и процесс производства

Виды организационных структур и типов производства. Линейные, матричные структуры. Методы выбора структур и оценка их эффективности.

##### Государственное регулирование производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия)

Государственное регулирование экономики: понятие и содержание. Функции и роль государства в системе регулирования экономики. Формы и методы государственного регулирования экономики. Особенности государственного регулирования организаций (предприятий) в условиях мирового финансово-экономического кризиса.

### Раздел 2. Производственные ресурсы организации (предприятия) и эффективность их использования

#### Внеоборотные активы и эффективность их использования

Внеоборотные активы и их состав. Основные средства и их классификация. Нематериальные активы.

Долгосрочные финансовые вложения. Понятия гудвилла и бренда.

#### **Повышение эффективности использования основных фондов**

Оценка основных производственных фондов. Обобщающие и дифференцированные показатели эффективности использования основных фондов. Физический и моральный износ основных фондов. Методы оценки износа основных фондов. Амортизация основных фондов. Формы обновления основных производственных фондов. Источники формирования основных фондов. Пути повышения эффективности основных фондов. Лизинг как форма обновления и повышения эффективности использования основных фондов.

#### **Оборотные средства предприятия и эффективность их использования**

Сущность, состав, классификация и назначение оборотных средств. Оборотные производственные фонды, их состав, структура и назначение. Методы оценки эффективности использования оборотных фондов. Фонды обращения, их назначение, состав и структура. Кругооборот оборотных средств. Понятие нормы и норматива оборотных активов. Источники формирования оборотных активов. Обобщающие и дифференцированные показатели эффективности использования оборотных средств. Пути ускорения оборачиваемости оборотных средств.

#### **Материальные ресурсы и эффективность их использования**

Сущность и классификация материальных ресурсов организации (предприятия). Производственные запасы и их виды. Методика определения потребности в производственных запасах. Состав материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. Возвратные и безвозвратные отходы, вторичные материальные ресурсы, их использование в производстве. Показатели уровня использования материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов. Нормирование расхода материалов. Пути улучшения использования материальных ресурсов.

#### **Персонал предприятия и эффективность его использования**

Персонал предприятия, его состав и структура. Методы определения потребности организации (предприятия) в персонале. Рынок труда как источник персонала организации (предприятия). Формы подготовки и повышения квалификации персонала в условиях рыночной среды. Баланс рабочего времени: сущность и назначение. Показатели эффективности использования персонала. Производительность труда: методы оценки. Источники и факторы повышения производительности труда. Резервы роста производительности труда. Стимулирование роста производительности труда.

### **Раздел 3. Управление деятельностью организации (предприятия)**

#### **Система управления и планирования деятельности организации (предприятия) в условиях рынка: границы и возможности**

Функции управления организацией (предприятием). Планирование деятельности организации (предприятия) в условиях рынка: границы и возможности. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Бизнес-планирование.

#### **Организационный дизайн**

Построение организационных структур. Расчет оптимальной численности подразделений компании. Определение и разграничение зон ответственности подразделений. Определение оптимальной степени централизации для различных структурных подразделений компании. Разработка моделей бизнес процессов. Ресурсное планирование.

#### **Маркетинг и планирование производственной мощности и производственной программы предприятия**

Производственная программа и производственная мощность предприятия. Планирование выпуска продукции на основе маркетинга. План производства и реализации продукции: содержание, разделы, показатели и порядок разработки. Источники формирования пла-

на реализации продукции. Государственный заказ. Прямые договоры. Объем свободной продажи продукции. Проблемы улучшения использования производственных мощностей организации (предприятия) и формирования рациональной производственной программы.

#### **Издержки и себестоимость продукции**

Издержки: понятие, состав, виды и классификация. Себестоимости продукции и состав затрат, ее образующих. Смета затрат на производство и реализацию продукции: назначение, формирование. Источники, факторы и пути снижения себестоимости продукции.

#### **Оплата труда в организации (на предприятии): формы и системы**

Сущность, виды, формы и системы оплаты труда. Государственное регулирование оплаты труда. Тарифная система. Договорное регулирование оплаты труда на основе социального партнерства. Бестарифные и гибкие системы оплаты: сущность, особенности и область применения.

#### **Ценообразование на предприятии**

Экономическое содержание цены. Ценообразование в организации (предприятии) в условиях различных типов рынка. Виды и разновидности цен. Процедура обоснования цены. Совокупность методов ценообразования: их достоинства и недостатки.

#### **Эффективность функционирования предприятия**

Сущность и критерий экономической эффективности. Текущие и единовременные затраты. Классификация показателей эффективности производства. Пути повышения эффективности производства в организации (предприятии).

#### **Доход, прибыль и рентабельность**

Доход: сущность, виды, методы определения. Прибыль: сущность, виды, функции, механизм формирования и использования. Рентабельность: сущность, виды, показатели, методика расчета. Планирование финансовых результатов деятельности и повышения рентабельности организации (предприятия).

### **Раздел 4. Развитие организации (предприятия)**

#### **Реструктуризация предприятий**

Адаптация организации (предприятия) к внешним условиям. Реструктуризация в системе методов адаптации организации (предприятия) к новым условиям рынка: цели и задачи. Программа реструктуризации: назначение и формирование. Организация работ по реструктуризации. Другие методы адаптации организации (предприятия): приватизация и разгосударствление, национализация, разукрупнение, санация, банкротство, ликвидация.

#### **Инвестиции и инвестиционная деятельность предприятия**

Инвестиции: сущность, состав, структура. Финансовые и реальные инвестиции. Капитальные вложения. Государственное регулирование инвестиционной деятельности. Инвестиционная политика организации (предприятия). Методы оценки эффективности инвестиций. Пути повышения эффективности инвестиций в организациях (предприятиях) различных отраслей.

#### **Методы оценки эффективности инвестиционных проектов**

Критерии эффективности инвестиционных проектов. Показатели эффективности инвестиционного проекта: общественная и экономическая эффективность. Правила инвестирования. Принципы оценки инвестиционных проектов. Релевантные затраты и затраты упущенных возможностей. Финансовые методы оценки инвестиций. Учетная (бухгалтерская) норма доходности. Период окупаемости капиталовложений. Чистая приведенная стоимость. Внутренняя норма доходности. Сравнительный анализ эффективности инвестиционных проектов. Критерии принятия инвестиционных решений.

#### **Инновационная деятельность предприятия**

Инновации: сущность и виды. Характеристика инновационного процесса, содержание его этапов. Инновационные проекты: обоснование, методы и критерии отбора, эффектив-

ность. Венчурная деятельность и ее особенности. Интеллектуальная собственность. Инновационная инфраструктура. Государственное регулирование инновационной деятельности.

#### **Научно-технологический потенциал предприятия и его развитие**

Научно-технологический потенциал организации (предприятия): понятие, составляющие. Показатели и экономическая оценка эффективности научно-технологического потенциала. Планирование научно-технического развития. Проблемы развития научно-технологического потенциала организации (предприятия).

#### **Качество, техническое нормирование и сертификация продукции**

Качество продукции: сущность, показатели и методы оценки. Факторы, определяющие качество продукции. Системы управления качеством продукции в организации (предприятии). Процессный подход к управлению качеством. Стимулирование повышения качества продукции. Сертификация продукции: сущность, цели, классификация систем. Органы сертификации и порядок проведения.

#### **Конкурентоспособность продукции и предприятия**

Понятие конкурентоспособности. Виды конкурентоспособности. Конкурентоспособность организации (предприятия) и ее связь с конкурентоспособностью продукции. Методы оценки уровня конкурентоспособности продукции и организации (предприятия). Особенности конкурентоспособности организации (предприятия) в условиях глобализации.

#### **Риски в производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и их снижение**

Хозяйственный риск: сущность, место и роль в деятельности организации (предприятия). Классификация хозяйственных рисков. Рискообразующие факторы внешней и внутренней среды. Методы выявления и оценки рискообразующих факторов. Методы минимизации хозяйственных рисков.

#### **Формы и методы хозяйствования в организации (на предприятии)**

Бюджетный, хозяйственный и коммерческий расчет: сущность и различия. Самофинансирование хозяйствующих субъектов: сущность и источники. Экономическая заинтересованность хозяйствующих субъектов: сущность и методические основы оценки. Требуемый уровень прибыльности и методика определения в условиях риска. Экономическая ответственность: текущая и имущественная ответственность.

## **II. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Организация как объект социально-экономического управления**

Понятие организации. Организация как: элемент общественной системы, социальное явление, социальная группа, объект управления, субъект коллективной деятельности людей. Общие признаки организации: целенаправленность, совместная деятельность, наличие особой системы отношений, координация деятельности, технологичность, особая субкультура. Функции организаций в обществе. Описание организации как объекта управления. Место управления организаций в современной системе социально-управленческих наук.

Особенности и условности построения типологий организации. Проблемы типологии организаций. Многообразие классификационных подходов. Организационно-формальные критерии: форма собственности, отношение к прибыли (коммерческие и некоммерческие организации), организационно-правовая форма, размеры, сектор и отрасль производства, размер, содержание деятельности. Понятие и виды интеграции организаций. Новые формы интеграции организаций: финансово-промышленные группы, предпринимательские союзы.

Понятие процессов в организации. Группировка процессов в организации. Взаимосвязь процессов. «Цепочка ценности» М. Портера. Состав основных процессов в организации: предпроизводственная логистика, производство, послепроизводственная логистика, послепродажное обслуживание. Состав вспомогательных процессов: снабжение, технологическое развитие, управление персоналом. Управленческие процессы.

Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации. Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития. Закон информированности – упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Специфические законы социальной организации.

### **Теории организации**

Эволюция теоретических концепций организации. Классические экономико-социальные теории: политэкономия А. Смита, теория капитала К. Маркса, социология Э. Дюркгейма. М. Вебер и его теория рациональной бюрократии. Тектология А. Богданова. Роль А. Богданова в развитии современной теории организации. Классический менеджмент (школа научного управления) и административная концепция – Ф. Тейлор, А. Файоль. Модель механической конструкции организации.

Организационный гуманизм и школа человеческих отношений – Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, К. Арджирис. Трактовка организации как особой человеческой общности.

Общая теория систем (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин, В.В. Дружинин, В.Н. Садовский, В.Г. Афанасьев). Трактовка организации как сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением.

Представление о предприятии как об общественной организации, в деятельности которой заинтересованы различные группы как внутри, так и вне его границ.

### **Организация как система**

Истоки системного подхода в теории организации. Влияние общей теории систем: (Л. фон Берталанфи, К. Боулдинг); кибернетики (Н. Винер, У. Эшби, С. Бир); структурно-функциональной теории (Т. Парсонс, Р. Мертон). Современные представители системного подхода в теории управления и организации: А. Этциони, Ф. Селзник, Г. Саймон.

Представления об организации как социальной системе. Основные понятия и категории системной концепции. Основные системные свойства организации. Основные части организационной системы.

Системный подход как способ исследования современного предприятия в условиях рынка. Цели и направления системного анализа функционирования организации. Использование результатов системного анализа в целях рационализации системы управления.

Основные принципы системного анализа: целостность, иерархичность строения, структуризация, множественность. Основные подходы в системном исследовании: систем-

ный, комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, инновационный, нормативный, поведенческий.

### **Внутренняя среда организации**

Понятие внутренней среды организации. Значение анализа внутренней среды для организации. Элементы внутренней среды организации, их взаимосвязанность.

Модель организационного дизайна. Характеристика блоков модели организационного дизайна. Принципы построения блоков организационного дизайна. Проблемы организационного дизайна. «Организационная способность» и ее значение.

Структура управления как часть организационной структуры. Принципы построения структур управления. Типовые подходы к построению структур управления. Виды структур управления организацией.

Линейная структура: характерные черты, достоинства, недостатки.

Функциональная структура: характерные черты, достоинства, недостатки.

Дивизионная структура: характерные черты, достоинства, недостатки.

Разновидности функциональных и дивизионных структур: гибридная структура, стратегические бизнес-единицы.

Матричная структура: характерные черты, достоинства, недостатки.

Выбор организационной структуры.

Мотивационные отношения в организации.

Определение мотивационного механизма предприятия. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала. Типы отношений в организации. Технология формирования мотивационного механизма в организации. Системы стимулирования и вознаграждения.

Роль руководителя в системе управления персоналом.

Роли и функции руководителя в организации. Лидерство и власть: понятие, общие черты и отличия. Основные теории лидерства. Эффективность различных стилей управления в организации. Источники и формы власти. Характерные черты личности эффективного руководителя.

Корпоративная культура организации.

Понятие и элементы корпоративной культуры. Типы корпоративной культуры. Этапы формирования корпоративной культуры. Первичные механизмы передачи корпоративной культуры. Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры. Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры. Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации.

Модель организационного дизайна. Характеристика блоков модели организационного дизайна. Принципы построения блоков организационного дизайна. Проблемы организационного дизайна. «Организационная способность» и её значение.

### **Внешняя среда организации**

Понятие внешней среды (организационного окружения).

Комплексный характер внешней среды. Взаимосвязь и взаимозависимость факторов внешней среды. Уровни (слои) внешней среды.

Понятие деловой (функциональной, ближней) среды. Уникальность сочетания факторов деловой среды для организации. Факторы деловой среды: потребители, конкуренты, партнеры, посредники, регуляторы, профсоюзы.

Понятие общей среды (среды косвенного действия). Система факторов общей среды: культура, экономика, социум (социальные факторы), законы, политика.

Глобальная среда как система «трансграничных» факторов. Подсистемы глобальной среды: технологическая среда, международная среда.

Понятие ноосферы как интегрального образования, сферы взаимодействия природы и социума. Интеграционный характер ноосферы.

Параметры внешней среды: сложность (однородность, концентрация), подвижность (стабильность, турбулентность), неопределенность. Проблемы управления организациями, обусловленные сложностью внешней среды.

Аспекты неопределенности. Объективный аспект. Степени неопределенности. Субъективный аспект неопределенности. Восприятие внешней среды. Соотношение наличия информации и потребности в ней. Информационная перегрузка. Неопределенность и риск.

Основные стили взаимодействия организации с внешней средой: оборонительный, реактивный, аналитический, поисковый, проактивный.

Межорганизационные отношения (МОО). Формы и особенности МОО: парная, «звезда», организационная сеть.

Значение анализа среды организации. Анализ макроокружения. Технология изучения отдельных компонент макроокружения. Система отслеживания внешней среды. Анализ непосредственного окружения. Методы анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами. SWOT-анализ. PEST-анализ.

Маркетинговая политика организации.

Товарная политика организации. Ценовая политика организации. Договорная политика. Снабженческо-сбытовая политика. Коммуникативная политика. Маркетинговое продвижение товара.

### **Современные концепции управления организацией**

Горизонтальная организация: характерные черты, преимущества, проблемы и издержки. Разработка эффективных механизмов межфункциональной координации. Типы межфункциональных команд. Формы межфункциональной координации в горизонтальной организации и методы их создания

Концепция управления качеством. История вопроса: кружки качества, Концепция Всеобщего управления качеством (TQM), ISO/EN/BS 9000. Основные компоненты системы управления качеством. Факторы, способствующие успеху системы управления качеством

Реинжиниринг: основные положения. Стадии программы реинжиниринга, Проблемы осуществления реинжиниринга. Основные черты успешных проектов реинжиниринга. Связь концепции реинжиниринга с другими концепциями управления.

Аутсорсинг: сущность, преимущества и сферы применения. Основные причины использования компаниями аутсорсинга. Политика концентрации на ключевой компетенции и ее стадии. Основные факторы успешного осуществления политики привлечения внешних ресурсов.

Самообучающаяся организация. Понятие самообучающейся организации. Основные характеристики самообучающейся компании. Дилеммы самообучающейся организации. Последовательность шагов в процессе обучения организации.

Основные типы организаций, использующие новый «технологический» дизайн. Оболочечные (пустотелые) компании. Сетевые организации. Виртуальные компании.

### **Институциональный механизм развития организации**

Организационное развитие и организационные изменения. Концепции и подходы. Модель организационного развития Л. Грейнера.

Жизненный цикл организации. Теория жизненных циклов И. Адизеса.

Жизненный путь организации с социокультурной точки зрения. Этапы жизненного цикла организационного развития по Е. Емельянову и С. Поварницыной.

Обзор основных тенденций в развитии организаций. Тенденции в развитии организаций, обусловленные комплексным действием факторов внешней среды: структурные изменения, доминирование «горизонтального» управления, стремление к интеграции, инновационность, изменения в организационной культуре.

Метод организационного развития. Основные типы изменений в организациях. Основные направления и фазы планируемых изменений. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления. Процесс организационного развития. Инструменты организационного развития.

## **Общая характеристика стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента. Понятие стратегии и стратегического менеджмента. Основные задачи и особенности стратегического менеджмента. Базовые концепции и принципы стратегического менеджмента. Содержание стратегического менеджмента. Место стратегического менеджмента в общей структуре управления предприятием.

Этапы развития стратегического подхода к управлению. Краткосрочное планирование (бюджетирование и контроль); долгосрочное планирование; стратегическое планирование; стратегический менеджмент.

Школы стратегического менеджмента. Основные идеи и разработки школы дизайна, школы планирования, школы позиционирования, школы предпринимательства, когнитивной школы, школы обучения, школы власти, школы культуры, школы внешней среды, школы конфигурации.

Система и структура стратегического менеджмента. Базовая модель стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента.

### **Видение, миссия и цели организации**

Стратегическое видение и миссия организации. Определение и формулирование бизнеса. Определение стратегического направления развития организации. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей. Сущность и предназначение миссии организации, основные цели и принципы ее формулирования. Характеристики организации, которые должны быть отражены в миссии.

Ключевые цели и задачи организации. Понятие и классификация целей. Направления установления целей. Характеристики иерархии целей. Ключевые требования к целям. Процесс установления целей.

### **Основные типы стратегий бизнеса**

Области и уровни выработки стратегии деятельности. Области выработки стратегии организации: продуктивно-рыночная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия управления набором отраслей. Уровни выработки стратегий организации: корпоративный, стратегических зон хозяйствования, функциональный.

Типы стратегий организации. Классификация стратегий конкурентной борьбы (по М. Портеру): стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации (специализации), сфокусированная стратегия. Стратегии развития, отражающие четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание. Классификация стратегий по методам конкурентной борьбы: наступательные стратегии, оборонительные стратегии. Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности: ориентированные на внутреннюю сферу деятельности, ориентированные на внешнюю сферу деятельности. Стратегии, связанные с началом и завершением деятельности организации: стратегии входа на рынок, стратегии ухода.

Корпоративные, оперативные и функциональные стратегии. Сущность и содержание корпоративной стратегии. Сущность и содержание оперативной стратегии. Сущность и содержание функциональной стратегии. Основные составляющие функциональной стратегии.

Эталонные стратегии развития организации. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста. Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия сокращения деятельности организации. Комбинированная стратегия.

### **Выработка и реализация стратегии**

Факторы, определяющие стратегию организации. Детерминанты формирования стратегии организации: конкуренция; потребители; поставщики; технология; текущий конкурентный потенциал организации; государственное регулирование; факторы макросреды; риск; значение прошлых стратегий; реакция владельцев организации; фактор времени, конкретная ситуация.

Этапы определения стратегии. Анализ текущей стратегии: оценка внешних и внутренних факторов по Томпсону и Стрикланду. Анализ портфеля продукции: выбор уровня организации для проведения анализа продукции; фиксация единиц анализа (стратегических зон

хозяйствования) для построения матриц анализа портфеля продукции; определение параметров матриц анализа портфеля продукции; сбор и анализ данных; построение и анализ матриц портфеля продукции; определение желаемого портфеля продукции. Оценка влияния факторов на будущую стратегию. Выбор стратегии: ключевые факторы выбора стратегии (состояние отрасли и позиция организации в отрасли, цели организации, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы, квалификация персонала, обязательства организации, степень зависимости от внешней среды, временной фактор).

Корректировка стратегии. Сущность и содержание корректировки стратегии. Направления оценки стратегии: согласованность с требованиями среды, осуществимость стратегии, приемлемость для групп влияния, преимущество по отношению к конкурентам.

Реализация стратегии организации. Этапы реализации стратегии. Ключевые задачи реализации стратегии. Мотивация достижения стратегических результатов.

Организация стратегического контроля. Сущность и элементы стратегического контроля. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля. Система мониторинга реализации стратегии организации.

### **Анализ и оценка развития организации**

Организационное развитие в контексте теоретических подходов. Определение организационного развития. Внутренние и внешние причины организационных преобразований. Связь организационного развития с изменениями в организациях. Современные теоретические подходы организационного развития. Принципы отбора подходов. Исторический подход; популяционно-экологическая модель; институциональная модель; ситуационный подход; теория ресурсной зависимости; теория случайных трансформаций.

Сопrotивление организационным изменениям. Проблемы сопротивления организационным изменениям. Индивидуальные и организационные причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Организационное развитие как стратегический процесс. Стратегическая роль изменений. Виды стратегий. Выбор стратегии изменений. Программа организационного развития. Этапы организационных изменений. Методы по поддержке организационных изменений. Методы, ориентированные на людей и культуру, на задачи и технологии, на структуру и стратегию. Формирование команды для стратегических изменений. Роль организационной культуры в осуществлении изменений. Подходы к изменениям организационной культуры.

### **Управленческие решения**

Сущность и содержание управленческих решений. Сущность и основные характеристики управленческих решений. Классификация управленческих решений: запрограммированные, незапрограммированные; структурированные, неструктурированные; детерминированные, вероятностные; общие, частные; рутинные, селективные, адаптационные; целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, плановые, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические и др. Факторы, обуславливающие сложность принятия управленческих решений.

Требования к качеству и эффективности управленческих решений. Сущность и параметры качества управленческого решения. Сущность эффективности управленческого решения. Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.

Технология разработки управленческих решений. Общая последовательность (этапы) разработки управленческих решений: диагностика проблемы; определение ограничений; выдвижение альтернативных решений; оценка альтернатив; реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности; коррекция решения.

### **Оценка и развитие бизнес-процессов**

Сущность и содержание процессного подхода к управлению. Определение процессного подхода к управлению организацией. Сущность и содержание бизнес-процессов. Виды бизнес-процессов: основные и вспомогательные бизнес-процессы; бизнес процессы управления и развития.

Выбор методологии описания бизнес-процессов. Понятие метода моделирования процессов. Сущность и виды методологии описания бизнес-процесса: методология «ускоренного» описания бизнес-процессов; методология «полного» описания бизнес-процессов.

Описание и анализ бизнес-процессов. Постановка целей описания бизнес-процессов и определение групп показателей оценки бизнес-процесса: процесса, продукта процесса, удовлетворенности потребителей (клиентов) процесса; сроки, уровень дефектности, финансовые показатели. Гибкость и зрелость бизнес-процессов. Выбор методологии описания бизнес-процессов. Методики анализа бизнес-процессов.

Практика внедрения процессного подхода к управлению. Составляющие части процесса. Выделение процессов и назначение их владельцев. Определение входов и выходов процесса, ресурсов процесса. Показатели процесса. Управление процессом.

#### **Теоретико-методологические аспекты инновационного менеджмента**

Развитие экономики и технологические уклады. Проблема ограниченности ресурсов и необходимость инновационного развития экономики. Теория технологических укладов. Ядро технологического уклада, ключевой фактор, технологические лидеры. Шестой технологический уклад и его особенности.

Становление теории инноватики. Теория длинных волн Н.Д. Кондратьева как научная основа смены технологических укладов. Теория экономического развития Й. Шумпетера: экономический рост и экономическое развитие, предприниматель и предпринимательская прибыль, определение инновации.

Сущность и классификации инноваций. Классификация инноваций по сфере приложения, характеру удовлетворяемых потребностей, предмету приложения, степени радикальности, глубине изменений, причинам возникновения, характеру воздействия на рыночно-технологические возможности фирмы, масштабам распространения, роли в процессе производства, характеру связи с научным знанием характеру удовлетворяемых потребностей.

Инновационный процесс. Структура инновационного процесса. Поколения инновационного процесса. Основные этапы инновационных процессов и источники их финансирования.

1-е поколение инновационного процесса – линейный инновационный процесс. (technology push-model). Фундаментальные научные исследования. Эмпирический и теоретический уровень. Методы научных исследований: научная абстракция, анализ и синтез, индукция и дедукция.

2-е поколение инновационного процесса – рыночно ориентированная модель (need pull model).

3-е поколение инновационного процесса – Сопряженная модель (coupling model).

4-е поколение инновационного процесса – Модель параллельной деятельности интегрированных групп.

5-е поколение инновационного процесса – Модель стратегических сетей (strategic networking model).

Инновационная экономика и ее признаки. Важнейшие характеристики инновационной экономики. Инновационная экономика – экономика, основанная на знаниях.

#### **Организация инновационных процессов на микроуровне (уровне организации)**

Инновационные стратегии. Инновационная стратегия как часть комплексной стратегии развития организации. Иерархия и виды инновационных стратегий. Формирования портфеля стратегий инновационной деятельности и механизм детерминант.

Типы инновационного поведения фирмы. Коммутантная, эксплерентная стратегии. Виолентное поведение, его особенности и эволюция. Пациентное поведение и стратегия дифференциации. Развитие пациентов

Управление инновационными преобразованиями. Приемы инновационного менеджмента.

Маркетинговый прием управления. Особенности маркетинга инноваций.

Инжиниринг инноваций и его особенности. Реинжиниринг. Кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития. Бенчмаркинг и его виды. Бранд-стратегия инновации. Конкурентные преимущества предприятий, использующих бренд-стратегию. Ценовой прием управления. Фронтирование рынка.

Мэрджэр. Синергизм и его причины.

Выбор организационных форм инновационной деятельности. Финансовые риски инвесторов и основные особенности рискованного финансирования. Венчурный механизм и его принципиальные отличия. Минимизация финансовых рисков в процессе выбора организационных форм венчурных капиталовложений. Источники венчурного капитала. Государственное регулирование венчурного бизнеса.

Малые инновационные предприятия: понятие, классификация, сильные и слабые стороны.

Технопарки и их характерные черты. Инкубаторы малого инновационного бизнеса. Развитие технопарков в Республике Беларусь.

### **Регулирование инновационных процессов на макроуровне (уровне государства)**

Государственная инновационная политика. Значение инноваций для стабилизации экономического развития, укрепления национальной безопасности. Ограниченность рыночных механизмов в области получения и внедрения научно-технических результатов. Базовые направления государственной поддержки инновационной деятельности. Стратегии государственного управления экономикой и инновациями. Основные задачи государства в сфере инновационной политики. Принципы инновационной политики государства.

Госрегулирование инновационных процессов. Прямые и косвенные методы государственного регулирования инновационной деятельностью.

Мировые тенденции научно-технологического развития и национальные инновационные системы. Американская, японская и европейская модели инновационного развития. Определение национальной инновационной системы.

### **Инновационный потенциал Республики Беларусь**

Структура управления инновационной деятельностью в Республике Беларусь. Приоритеты научно-технической деятельности. Источники финансирования. Законодательство регулирующее инновационную среду в Беларуси. Кадровое обеспечение инновационной деятельности. Основные функции и задачи управления инновационным пространством в Республике Беларусь.

Концепция национальной инновационной системы. Тенденции развития научно-инновационной сферы. Ключевые проблемы инновационного развития страны. Концептуальные подходы к построению и функционированию перспективной модели НИС Беларуси. Институционально-правовые предпосылки формирования и развития НИС. Цели и задачи НИС. Этапы построения НИС.

Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы. Государственные программы научных исследований. Научно-техническое сотрудничество Республики Беларусь с зарубежными странами.

Основные направления фундаментальных и прикладных научных исследований в Республике Беларусь с 2010 по 2015 годы. Национальная Академия наук и ее задачи. Основные направления фундаментальных и прикладных научных исследований, проводимых в НАН.

Направления реализации инновационной политики. Государственные программы, регулирующие развитие инновационного предпринимательства в Республике Беларусь.

### **Риск как экономическая категория**

Сущность и природа риска. Сущность и причины возникновения риска. Основные черты риска. Функции риска. Объективная и субъективная сторона риска.

Виды и классификация рисков. Общие принципы классификации риска. Риски производственной деятельности. Коммерческие и посреднические риски. Финансовые риски.

Классификация предпринимательских рисков. Классификация рисков по масштабам, формам и обстоятельствам их проявления. Системная классификация рисков по природе формирующих их факторов.

### **Анализ и оценка риска**

Сущность и содержание анализа рисков. Назначение анализа рисков. Составляющие анализа рисков. Виды анализа рисков (качественный и количественный анализ). Зоны риска и кривая риска.

Процесс анализа рисков. Стадии процесс анализа риска: создание прогнозной модели; определение переменных риска; определение вероятностного распределения отобранных переменных и определение диапазона возможных значений для каждой из них; установление наличия или отсутствия корреляционных связей среди рискованных переменных; прогоны моделей; анализ результатов.

Методы анализа рисков. Статистический метод. Метод экспертных оценок. Аналитический метод. Метод оценки финансовой устойчивости и платежеспособности. Метод оценки целесообразности затрат. Анализ последствий накопления риска. Метод использования аналогов. Комбинированный метод.

Измерение величины риска. Критерии оценки риска. Основные положения оценки риска. Критерии измерения степени риска: дисперсия, среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации. Критерии количественной оценки риска.

Методы оценки риска. Статистический метод. Метод экспертных оценок. Аналитический метод.

### **Система управления рисками**

Процессный подход к управлению рисками. Организация риск-менеджмента. Инструментарий риск-менеджмента. Методические основы формирования системы управления рисками. Оптимизационный подход к построению системы управления рисками. Закон и принципы риск-менеджмента. Стратегия риск-менеджмента.

Профилактика риска и методы его снижения. Ограничение рисков управления предприятием. Методы снижения рисков: уклонение от рисков; распределение рисков; передача риска; диверсификация; страхование риска; хеджирование рисков; лимитирование риска; резервирование средств (самострахование); локализация рисков. Выбор методов снижения экономического риска.

Экономическая эффективность управления рисками. Основные стратегические направления снижения риска. Установление оптимального уровня риска. Организационные мероприятия по предотвращению или снижению риска. Действия менеджера в отношении риска и его последствий.

### **Качество продукции как объект менеджмента**

Подходы к определению категории «качество». Соотношение категорий «качество», «ценность» и «стоимость» для потребителя и производителя. Принципы, методы и терминология менеджмента качества. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества.

Эффект от повышения качества продукции для изготовителей, для потребителей и для государства. Значение качества продукции и заинтересованность общества, потребителей и изготовителей продукции в повышении уровня качества продукции.

### **Основные этапы развития систем качества**

Исторические этапы в изучении обеспечения качества. Основные концептуальные подходы классиков в управлении качеством. Особенности управления качеством продукции в фирмах США. Управление качеством в фирмах Японии. Управление качеством в Европе. Системное управление качеством продукции и процессов в СССР. Управление качеством продукции и процессов в Республике Беларусь.

Современная концепция менеджмента качества. Всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management – TQM): сущность, цели, задачи, методы, идеология и иерархия уровней качества. Основные принципы реализации TQM. Основные положения TQM. Ключевые

этапы TQM. Качество организации (предприятия): сущность, критерии оценки и факторы, учитываемые в системе TQM.

### **Международные стандарты в области менеджмента качества. Петля качества**

Система стандартов ISO серии 9000. Роль и развитие стандартов ISO серии 9000. Принципы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9000-2006. Требования к системе менеджмента качества стандарта ISO 9001-2009.

Жизненный цикл продукта и концепция «петли качества». Сущность концепции «петли качества». Стадии жизненного цикла продукта в соответствии со стандартами на системы менеджмента качества ISO 9000. Системный подход к управлению качеством продукции на всех стадиях ее жизненного цикла: обеспечение качества, оперативное управление качеством, улучшение качества.

### **Правовые основы менеджмента качества**

Правовые основы сертификации. Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей». Закон Республики Беларусь «О качестве и безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов для жизни и здоровья человека». Закон Республики Беларусь «О сертификации продукции и услуг». Закон Республики Беларусь «Об обеспечении единства измерений».

Технические нормативные правовые акты как инструмент управления качеством. Закон Республики Беларусь «О техническом нормировании и стандартизации». Закон Республики Беларусь «Об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации».

### **Основные показатели качества и методы их определения**

Классификация показателей качества продукции: по уровню агрегирования оцениваемых свойств продукции; по характеру размерности показателей качества; по характеру соответствия стадиям жизни изделия; в зависимости от специфики характеризующих свойств продукции

Базовые методы оценки уровня качества продукции. Классификация методов оценки уровня качества продукции: по технологии проведения оценки; по источникам используемой информации; по характеру агрегирования параметров качества.

### **Инструменты и методы управления качеством**

Инструменты управления качеством. Простые инструменты контроля качества: контрольный листок, причинно-следственная диаграмма Исикавы, гистограмма, диаграмма разброса, анализ Парето, график разброса, стратификация, контрольная карта. «Семь новых инструментов контроля качества»: диаграмма сродства, диаграмма (график) взаимосвязей (зависимостей), древовидная (системная) диаграмма, матричная диаграмма или таблица качества, стрелочная диаграмма, диаграмма процесса осуществления программы (планирования осуществления процесса), матрица приоритетов (анализ матричных данных).

Методы управления качеством. Структурирование функции качества (Quality Function Deployment – QFD). Анализ видов и последствий потенциальных отказов (Failure Mode & Effect Analysis – FMEA-анализ). Экспертные методы решения проблем качества. Методы Тагути.

### **Управление затратами на обеспечение качества**

Структура затрат на качество. Источники формирования затрат на обеспечение качества продукции. Виды затрат на обеспечение качества продукции: тип затрат; характер связи затрат с процессом формирования качества; место возникновения затрат. Методы систематизации затрат, связанных с качеством: метод калькуляции затрат на качество; метод калькуляции затрат, связанных с процессами; метод определения потерь вследствие низкого качества.

Информационная база анализа затрат на обеспечение качества. Классификация данных для анализа затрат: внутренние и внешние; первичные и вторичные; технические и экономические. Инструменты регистрации внутренних и внешних первичных данных о характеристиках продукции.

Методы анализа и управления затратами на обеспечение качества: метод функционально-стоимостного анализа; методы статистического анализа затрат; параметрические методы анализа стоимости изделий; методы анализа брака и потерь.

### **Организация, виды и методы технического контроля**

Технический контроль: сущность, задачи и функции. Объекты технического контроля. Планирование и разработка методов обеспечения качества, контроль и стимулирование качества.

Виды технического контроля качества. Классификация видов технического контроля: по стадиям жизненного цикла изделия; по объектам контроля; по стадиям производственного процесса; по степени охвата продукции; по месту выполнения; по времени выполнения; по организационным формам выявления и предупреждения брака; по влиянию на возможность последующего использования продукции; по степени механизации и автоматизации; по исполнителям; по используемым средствам.

Методы технического контроля качества. Классификация методов технического контроля: визуальный осмотр; измерение размеров; лабораторный анализ; механические испытания; контрольно-сдаточные испытания; контроль соблюдения технической дисциплины.

### **Основные правила и порядок проведения сертификации**

Сущность, содержание, формы и основные принципы сертификации. Содержание сертификации. Объекты сертификации. Обязательная и добровольная сертификация. Основные принципы сертификации: добровольность, беспристрастность доступа, объективность оценок, конфиденциальность, доказательность выполнения сертификационных требований, специализация органов по сертификации.

Структура и функции системы сертификации. Сущность системы сертификации. Структура и схема взаимодействия участников национальной системы сертификации в Республике Беларусь. Функции участников национальной системы сертификации.

Нормативно-методическая база процедур сертификации. Сущность и классификация стандартов. Нормативные документы национальной системы сертификации.

Структура процесса сертификации. Этапы процесса сертификации: заявка на сертификацию, оценка соответствия объекта сертификации, анализ результатов оценки соответствия, принятие решения по сертификации, инспекционный контроль за сертифицированным объектом. Особенности процедур сертификации продукции, услуг, квалификационных навыков специалистов и систем качества предприятий.

### **Создание, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества в организации**

Основы построения системы менеджмента качества. Формулировка стратегии, политики, целей и задач предприятия в области качества. Разработка организационной структуры управления. Разработка и документирование системы процессов.

Мониторинг, измерение и оценка результативности системы менеджмента качества. Внутренний аудит системы менеджмента качества. Мониторинг и измерение процессов, продукции. Управление несоответствующей продукцией. Анализ данных. Постоянное улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия.

Оценка удовлетворенности потребителя. Понятие удовлетворенности потребителя. Методика оценки удовлетворенности потребителя. Методические рекомендации по мониторингу и исследованию удовлетворенности потребителя.

Повышение конкурентоспособности предприятия путем совершенствования его системы менеджмента качества.

### **III. ЭКОНОМИКА НЕДВИЖИМОСТИ**

#### **Раздел 1. Объекты недвижимости и их классификация**

##### **Сущность и основные признаки объекта недвижимости**

Основные понятия и характеристики недвижимости, как экономического актива. Понятие и различные определения недвижимости. Понятие недвижимого имущества как материального (физического) объекта и как комплекса экономико-правовых и социальных отношений. Особенности отнесения материальных объектов к недвижимым.

Сущностные (родовые) и видовые (частные) признаки объектов недвижимости. Основные фундаментальные свойства недвижимости – неподвижность и непотребляемость. Сущность объектов недвижимости. Экономическая и социальная сущность недвижимости.

Особенности недвижимости как товара. Жизненный цикл объектов недвижимости. Жизненный цикл предприятия как имущественного комплекса. Жизненный цикл бизнеса. Жизненный цикл недвижимости как физического объекта. Стадии делового цикла. Жизненный цикл недвижимости как объекта собственности. Сроки жизни недвижимости.

##### **Характеристики классификации объектов недвижимости**

Общие признаки классификации объектов недвижимости. Объекты классификации недвижимости, признаки классификации, методы. Основные характеристики жилых объектов недвижимости. Признаки, характеризующие объекты коммерческой недвижимости, приносящей доход. Характеристика объектов коммерческой недвижимости, создающих условия для получения прибыли. Особенности предприятия как особого объекта недвижимости. Сущность земельного участка как основного, базового объекта недвижимости. Основы государственного кадастрового учета земель Республики Беларусь. Теоретические и методические основы земельного кадастра Республики Беларусь.

#### **Раздел 2. Теоретические и практические аспекты рынка недвижимости**

##### **Рынок недвижимости и особенности его функционирования**

Сущность рынка недвижимости. Особенности рынка недвижимости и его инфраструктура. Спрос и предложение рынка недвижимости. Структура, субъекты и объекты рынка недвижимости, динамика его развития. Преимущества и недостатки рынка недвижимости. Особенности функционирования рынка недвижимости. Взаимоотношения участников рынка недвижимости. Система рынка недвижимости как сферы инвестиций. Функции рынка недвижимости. Сегментация рынка недвижимости. Критерии сегментирования. Классификация видов рынков недвижимости. Субъектная структура рынка недвижимости. Характеристика таких секторов недвижимости как, развитие (создание) объектов недвижимости; управление (эксплуатация) объектами недвижимости; оборот прав на ранее созданную недвижимость.

##### **Сделки с объектами на рынке недвижимости**

Право собственности на рынке недвижимости. Перевод земель из одной категории в другую. Право собственности на земельные участки: разграничение государственной собственности на землю. Формы и виды сделок с объектами недвижимости. Документальное оформление отношений с собственником и арендаторами объекта. Особенности сделок с предприятием как имущественным комплексом.

Порядок и этапы проведения сделки с недвижимостью.

Договор на оказание риэлтерских услуг: требования к договору, порядок заключения и оформления.

Юридическая экспертиза объекта недвижимости и особенности ее проведения.

Организация подготовки и сбора документов, необходимых для осуществления сделки с недвижимостью. Требования к процессу подготовки документов, связанного с осуществлением сделки с объектом недвижимости. Перечень документов, предоставляемых для нотариального удостоверения сделок с недвижимым имуществом. Государственная реги-

страция прав на недвижимое имущество. Заключительный этап проведения сделки с недвижимостью.

### **Государственное регулирование рынка недвижимости**

Формы государственного регулирования рынка недвижимости: административная, экономическая, рыночная, саморегулирование и их характеристика. Функции Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь.

Особенности управления рынком недвижимости. Внутреннее и внешнее управление. Основные цели и задачи по управлению рынком недвижимости.

### **Налогообложение и государственная регистрация прав на недвижимость**

Принципы государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним. Объекты государственной регистрации. Органы государственной регистрации прав на недвижимость. Процедура государственной регистрации прав на объекты недвижимости. Система налогов и сборов в сфере недвижимого имущества. Налогообложение недвижимости как имущества. Налоги на операции с недвижимостью. Земельный налог.

## **Раздел 3. Предпринимательская деятельность на рынке недвижимости**

### **Виды предпринимательской деятельности на рынке недвижимости**

Профессиональные участники рынка недвижимости. Процессы и виды деятельности (операции) на рынке недвижимости. Структура и виды предпринимательской деятельности на рынке недвижимости. Содержание и основные направления риэлтерской деятельности. Регулирование риэлтерской деятельности.

Основы оценки стоимости имущества. Основные положения по управлению объектами недвижимости. Цели и принципы управления недвижимым имуществом. Субъекты и объекты в системе управления недвижимостью. Особенности управления объектом недвижимости. Стратегия и маркетинг управляющей компании. Особенности управления отдельными видами недвижимости. Бизнес-центры. Торговые центры. Арендные отношения. Основы управления жилыми и нежилыми объектами недвижимости. Особенности управления объектом недвижимости. Проектный консалтинг в сфере недвижимости. Анализ рынка товаров и услуг. Выбор оптимального поставщика. Маркетинг и реклама. Обслуживание объектов недвижимости – аутсорсинг. Управление и техническая эксплуатация жилой недвижимости. Автоматизация и диспетчеризация зданий. Сущность явления девелопмента. Основные понятия и принципы девелопмента. Стадии девелопмента. Сущность девелопмента: определение, цель, стадии.

Содержание и этапы процесса девелопмента. Участники девелопмента: собственник объекта недвижимости, государственные органы, регулирующие отношения в сфере развития недвижимости, инвесторы, подрядчики, профессиональные консультанты, будущие пользователи.

Функции девелопера. Основные положения методологии анализа рынка недвижимости. Выбор и оценка проекта девелопмента: этапы, критерии и методы. Девелопмент различных типов недвижимости (жилых многоквартирных зданий, промышленных объектов, офисных зданий, объектов ритейла).

Понятие риэлтерской деятельности. Лицензирование.

Риэлтерская организация: требования к риэлтерской организации, функции, структура и организационная деятельность. Внешняя среда деятельности риэлтерской организации. Внутренняя среда фирмы.

Требования к руководителю риэлтерской организации. Функциональные обязанности руководителя риэлтерской организации.

Риэлтер: понятие, аттестация. Порядок выдачи и продления срока действия аттестата риэлтера. Аннулирование аттестата риэлтера. Реестр риэлтеров Республики Беларусь. Документы подтверждающие полномочия риэлтера.

Понятие агента по операциям с недвижимостью. Требования к должности агента по операциям с недвижимостью. Служебные полномочия и обязанности агента по операциям с недвижимостью. Документ, удостоверяющий полномочия агента при оказании риэлтерских услуг. Приостановление деятельности агента по операциям с недвижимостью.

Правила профессиональной этики специалиста по риэлтерской деятельности. Принципы профессионального поведения специалиста по риэлтерской деятельности. Отношения с потребителями. Взаимоотношения специалистов по риэлтерской деятельности. Конфиденциальность информации, полученной в процессе оказания риэлтерских услуг. Отношения специалиста по риэлтерской деятельности с представителями государственных органов и иных организаций. Ответственность специалиста по риэлтерской деятельности.

Специальные функции и практическая работа специалиста по риэлтерской деятельности. Принципы деятельности риэлтера. Проведение деловой беседы (переговоров), психология переговоров.

## **Раздел 4. Ипотека**

### **Ипотечное кредитование**

Сущность и особенности ипотечного кредитования. Ипотечное кредитование как важный инструмент финансирования на рынке недвижимости. Преимущества ипотечного кредитования для кредитора и заемщика. Особенности ипотечного кредитования. Основной источник ипотеки. Одноуровневая модель ипотечного кредитования. Двухуровневая модель ипотечного кредитования. Новые схемы ипотечного кредитования («форвард-крединвест», «ретрокредитинвест», «фьючерсинвест», «комбинвест», «строительный кредит»).

Виды ипотеки. Правовое регулирование ипотечного кредитования. Обязательства и требования, обеспечиваемые ипотекой. Права и обязанности залогодателя и залогодержателя. Изменение отношений сторон при ипотеке.

Ипотечные продукты и их характеристики. Анализ влияния условий предоставления ипотечных кредитов на стоимость заемных средств для должника. Анализ рынка ипотечного кредитования.

Способы финансирования ипотечных кредитов. Проблема «длинных денег» в ипотечном кредитовании. Способы финансирования ипотечных кредитов. Рынок ипотечных ценных бумаг.

Риски при ипотечном кредитовании. Управление рисками. Безрисковые инвестиции. Источники риска инвестиций в недвижимость. Особенности рисков заёмного и собственного капитала. Основные направления по снижению потерь от рисков.

### **Основы ипотечно-инвестиционного анализа**

Критерии эффективности инвестирования в недвижимость. Учет условий приобретения недвижимости. Учет условий ликвидации (перепродажи) собственности. Ипотечные кредиты с перезакладываемым залогом.

## **IV. МЕНЕДЖМЕНТ НЕДВИЖИМОСТИ**

### **Менеджмент недвижимости: основные понятия и определения.**

#### **Жизненный цикл объектов недвижимости**

Понятие и сущность менеджмента в сфере недвижимости. Цели и задачи менеджмента недвижимости. Управление недвижимостью: цели, задачи и принципы. Субъекты и объекты в системе управления недвижимостью.

Понятия жизненного цикла объекта недвижимости и его этапы. Факторы, оказывающие воздействие на застроенную среду. Этапы комплексного анализа процесса жизненного цикла застроенной среды.

#### **Управление расходами на недвижимость**

Налогообложение Действующее законодательство в области налогообложения недвижимости. Особенности расчета земельного налога и налога на недвижимость.

Зарубежный опыт налогообложения недвижимости.

Фасилити менеджмент (деятельность по обеспечению функционирования инфраструктуры здания). Понятие фасилити менеджмента. Задачи фасилити менеджмента. Основные положения оптимального управления объектами недвижимости с точки зрения фасилити менеджмента.

#### **Страхование недвижимости**

Особенности законодательства, регулирующего страхование в Республике Беларусь. Виды страхования имущества. Расчет затрат на обязательное страхование. Обязательное и добровольное страхование.

#### **Маркетинг недвижимости**

Сущность маркетинга недвижимости. Специфика недвижимости как объекта маркетинга. Брэндинг и рекламная компания. Особенности рекламной деятельности на рынке недвижимости. Классификация рекламы по видам рекламоносителей, характеру воздействия на целевую аудиторию, субъекту рекламной деятельности, охватываемой территории. Рекламная компания в Интернете.

Стимулирование продаж. Персональные продажи. Методы стимулирования продаж. Стимулирование потребителей. Стимулирование риэлтеров. Современные проблемы стимулирования продаж в маркетинге недвижимости. Персональные продажи на рынке недвижимости. Понятие и сущность PUBLIC RELATIONS. Организации PR на рынке недвижимости

#### **Концепция объекта недвижимости и ее значение**

Понятие и сущность концепции объекта недвижимости. Значение концепции. Этапы разработки концепции. Анализ местоположения объекта. Наиболее эффективное использование земельного участка. Разработка архитектурной концепции объекта недвижимости.

Особенности разработки концепции объектов жилой недвижимости. Особенности разработки концепции объектов офисной и складской недвижимости. Особенности разработки концепции объектов торговой недвижимости.

#### **Урбанистическое устройство городов**

Системы планирования территорий городов. Устойчивое развитие городов. Генеральный план развития города.

#### **Планирование потока доходов от объекта недвижимости**

Формирование оптимального пула арендаторов. Виды арендной платы. Планирование потока доходов.

### **Социальные проекты в сфере недвижимости**

Примеры реализации социальных проектов для повышения стоимости недвижимости. Примеры успешной реализации проектов социально-культурного назначения. Проекты образовательного и спортивного назначения.

### **Современные технологии устройства «умных» и «зеленых» зданий**

Реализация проектов «умных» и «зеленых» зданий. Технические, экономические и маркетинговые аспекты. Анализ успешных проектов.

# **V. ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ**

## **Раздел 1. Теория оценки**

### **Теоретические основы оценочной деятельности**

Оценочная деятельность как отрасль обслуживания экономики. Сущность и понятие оценочной деятельности. Основные рыночные факторы: время и риск.

Субъекты оценки. Профессия оценщика. Требования, предъявляемые к оценщику. Права и обязанности оценщика. Объекты оценки. Понятия: хозяйствующий субъект, предприятие, организация, компания, фирма, недвижимость.

Стороны, заинтересованные в оценке. Цели оценки объектов собственности.

Виды стоимости, определяемые при оценке. Определение рыночной стоимости в соответствии с Международными стандартами.

Классификация видов стоимости по различным критериям. Инвестиционная стоимость, страховая стоимость, налогооблагаемая стоимость, утилизационная стоимость, стоимость действующего предприятия, ликвидационная стоимость. Факторы, влияющие на оценку стоимости.

Понятие принципов оценки. Группы принципов оценки стоимости.

Принципы, связанные с представлением владельца собственности: принципы полезности, замещения и ожидания.

Принципы, связанные с эксплуатацией собственности: принцип вклада, принцип остаточной продуктивности, принцип предельной производительности, принцип сбалансированности (пропорциональности), наилучшего использования.

Принципы, связанные с рыночной средой: принцип предложения и спроса, принцип зависимости, принцип соответствия, принцип конкуренции, принцип изменения.

Этапы процесса оценки: определение проблемы; предварительный осмотр объекта; заключение договора на оценку; сбор и анализ информации; анализ конъюнктуры рынка; выбор методов оценки и их применение для оценки анализируемого объекта; согласование результатов, полученных с помощью различных подходов; определение итоговой величины стоимости объекта; подготовка заключения и отчета об оценке.

Заключение по оценке стоимости объекта. Требования, предъявляемые к нему.

### **Правовое обеспечение оценочной деятельности**

Законодательное регулирование оценочной деятельности. (Указ Президента Республики Беларусь от 13 октября 2006 г. № 615 «Об оценочной деятельности в Республике Беларусь». Указ Президента Республики Беларусь от 6 августа 2010 г. № 410 «О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь»).

Содержательное регулирование оценочной деятельности. Стандарты оценки. Международные стандарты оценки. Международный комитет по стандартам оценки. Европейские стандарты оценки.

Национальные стандарты оценки. Стандартизация оценочной деятельности в Республике Беларусь.

Саморегулирование оценочной деятельности. Профессия независимого оценщика в ряду экспертных профессий. Белорусское общество оценщиков как саморегулируемое профессиональное объединение. Совет объединений оценщиков СНГ.

### **Информационная база оценки**

Информационная база оценки, ее состав и структура. Требования, предъявляемые к оценочной информации. Основные этапы процедуры сбора и обработки информации. Способы систематизации и обобщения информации. Использование в оценке публичной информации и результатов интервьюирования.

Внешняя информация. Источники информации об экономике в целом, отрасли, регионе, компании. Справочники и аналитические обзоры. Основные Интернет-сайты, используемые в оценке.

Внутренняя информация. Источники внутренней информации. Финансовая отчетность как информационный источник для оценки стоимости объекта. Финансовый анализ, необходимый для оценки.

### **Проценты, виды процентных ставок**

Время как фактор в финансовых расчетах. Неравноценность денег во времени. Основные понятия финансовой математики: проценты, процентная ставка, период начисления, капитализация, наращение, дисконтирование.

Виды процентных ставок и способы начисления процентов. Простые и сложные проценты. Наращение по простой и сложной ставкам процентов (будущая стоимость единицы). Дисконтирование по простым и сложным ставкам процентов (текущая стоимость единицы).

### **Оценка потоков финансовых платежей**

Понятие потока платежей. Виды потоков платежей и их основные параметры.

Определение наращенной стоимости регулярного финансового потока (аннуитета) – будущая стоимость аннуитета (накопление единицы за период). Определение современной стоимости регулярного финансового потока (аннуитета) – дисконтирование (текущая стоимость единичного аннуитета).

Другие виды рент и определение их параметров. Вечная рента.

### **Амортизация и фонды возмещения**

Амортизация долга. Неоплаченная сумма долга. Покупка в кредит. Наращение процентов в потребительском кредите. Периодический взнос на погашение кредита. Фонды возмещения.

Погашение задолженности частями: контур финансовой операции. Частичные платежи. Актуарный метод. Правило торговца.

### **Финансовая эквивалентность обязательств и конверсия платежей**

Финансовая эквивалентность обязательств (платежей). Консолидирование (объединение) задолженности. Эквивалентные потоки платежей. Уравнение эквивалентности – основное уравнение финансовой математики.

### **Функции денег**

Прямые и обратные функции денег. Взнос на амортизацию единицы. Амортизационные таблицы. Наращение единицы за период. Фактор фонда возмещения единицы. Взаимосвязь между различными функциями.

## **Раздел 2. Методы оценки недвижимости**

### **Анализ наилучшего и наиболее эффективного использования объектов недвижимости**

Задачи анализа наилучшего и наиболее эффективного использования объектов недвижимости. Цели анализа наилучшего и наиболее эффективного использования объектов недвижимости. Методы анализа наилучшего и наиболее эффективного использования объектов недвижимости.

### **Доходный метод оценки недвижимости**

Метод прямой капитализации. Метод капитализации по норме отдачи (дисконтирование денежных потоков). Метод капитализации по норме отдачи с применением расчетных моделей. Метод валовой ренты. Метод остатка.

### **Сравнительный метод оценки недвижимости**

Методы количественного анализа. Методы качественного анализа.

### **Оценка земли**

Методы оценки земли. Стоимость земли в расчете стоимости недвижимости.

### **Затратный метод оценки недвижимости**

Методы расчета стоимости при реализации затратного метода. Оценка восстановительной и замещающей стоимости. Структура и элементы стоимости строительства. Методы расчета прямых издержек при оценке стоимости улучшений. Индексы цен в строительстве.

Определение косвенных издержек и прибыли предпринимателя при оценке недвижимости затратным подходом. Определение накопленного износа.

#### **Индексная оценка**

Порядок расчета восстановительной стоимости недвижимости. Порядок расчета амортизации зданий и сооружений. Порядок использования коэффициентов изменения стоимости основных средств.

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Студентам создаются необходимые условия для подготовки к государственному экзамену, читаются обзорные лекции. При подготовке к государственному экзамену следует пользоваться литературой, рекомендованной в учебных программах соответствующих учебных дисциплин, методическими материалами кафедр, размещенными в открытом доступе на сайте института (учебные пособия, курсы лекций, мультимедийные).

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

#### Литература к разделу I

##### Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. // Ведомости национального собрания Республики Беларусь, 1999, № 7-8.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь: принят 26 июня 1999 г. // Ведомости Национального собрания Республики Беларусь, 1999, № 26-27.
3. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь // Сборник кодексов Республики Беларусь, Мн., 2002, с. 289-307.
4. Закон Республики Беларусь об основах государственной научно-технической политики от 11 ноября 1997г. № 83-3. // Ведомости национального собрания Республики Беларусь, 1997 № 33// С изменениями и дополнениями от 2001г. НРПА Республики Беларусь, 2001, №12/622.

##### Учебники и учебные пособия

1. Магомедов М.Д., Куломзина Е.Ю., Чайкина И.И. Экономика организации (предприятия): Учебник. М, издательство Дашков и К, 2010 г. – 275 с.
2. Экономика организации (предприятия). Учебник. 3-е издание / Под ред. Н.А. Сафронова. М, Магистр, 2009. – 450 с.
3. Экономика предприятия: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2008. – 719 с.
4. Экономика предприятия: Практикум / под общ. ред. Л.Н. Нехорошевой, Л.А. Лобан. – Минск: БГЭУ, 2004. – 368 с.
5. Лобан Л.А., Пыко В.Т. Экономика предприятия: учеб. комплекс – Минск: ООО «Мисанта», 2008. – 264 с.
6. Головачев А.С. Экономика предприятия. В 2 ч. Ч. 1: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2008. – 447 с.
7. Головачев А.С. Экономика предприятия. В 2 ч. Ч. 2: учеб. пособие / А.С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2008. – 464 с.

#### Литература к разделу II

1. Карпенко, Е.М. Менеджмент качества: учеб. пособие для студентов специальности «Менеджмент» учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. – Минск: ИВЦ Минфина, 2007. – 208 с.
2. Титович, А.А. Менеджмент качества: учеб. пособие / А.А. Титович. – Минск: Выш. шк., 2008. – 254 с.
3. Управление качеством. Практикум: учеб.-метод. пособие / В.Е. Сыцко [и др.]; под общ. ред. В.Е. Сыцко. – Минск: Выш. шк., 2009. – 192 с.

4. Управление организационными изменениями: учеб. пособие (курс лекций) для подготовки бакалавров по направлению 521500 «Менеджмент». – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2008. – 170 с.
5. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства: учеб. пособие / Л.А. Вайнштейн. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
6. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 558 с.
7. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.
8. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004–2010. – Введ. 20.05.10. – Минск: Госстандарт Респ. Беларусь: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. – 46 с.
9. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
10. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие / М.М. Кане [и др.] – СПб.: Питер, 2008.
11. Касперович, С.А. Стратегический менеджмент: пособие / С.А. Касперович, Е.И. Иванова. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 133 с.
12. Иванов, А.А. Риск-менеджмент: учеб.-методич. комплекс / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 193 с.
13. Фатхутдинова, Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинова. СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
14. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / под ред. д.э.н. проф. А.В. Барышевой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашко и К<sup>о</sup>», 2007. – 384 с.
15. Сурин, А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.

### **Литература к разделу III**

1. Асаул А.Н. Экономика недвижимости : учеб. для вузов / А.Н. Асаул. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 624 с.
2. Горемыкин В. А. Ипотечное кредитование : учеб. / В.А. Горемыкин. – М.: МГИУ, 2007 – 368 с.
3. Горемыкин В. А. Экономика недвижимости : учеб. для бакалавров. – 7-е изд. – М.: Юрайт, 2012. – 926 с.
4. Горемыкин В.А. Экономика и управление недвижимостью : учеб. / В.А. Горемыкин. – М.: МГИУ, 2007 – 345 с.
5. Разумова И.А. Ипотечное кредитование / И.А. Разумова. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
6. Леонов О.А. Квартирный маклер. – М.: Книжный мир, 2002. – 160с.
7. Тютюнникова И.В. Недвижимость как объект переживания. – С-Пб: Маюстик-Пресс, 2003. – 192с.
8. Под общей ред. Охтеня О.И. Операции с недвижимостью. – К.: Союз специалистов по недвижимости г. Киева, 1996. – 96с.
9. Максимов С.Н. Основы предпринимательской деятельности на рынке недвижимости. – С-Пб: 2000. – 205с.
10. Под ред. Ресина В.А. Экономика недвижимости. – М.: Книжный мир, 2000. – 183с.

### **Нормативные правовые акты**

1. О государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним: Закон Респ. Беларусь, 22 июля. 2002 г., № 133-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.12.2011 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

2. О Риэлтерской деятельности в Республике Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 09 янв. 2006 г., № 15 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

3. Декрет Президента Республики Беларусь от 14.07.2003 N 17 (ред. от 19.12.2008) "О лицензировании отдельных видов деятельности"

4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20.10.2003 N 1363 (ред. от 14.03.2008) "О лицензировании видов деятельности, выдачу специальных разрешений (лицензий) на которые осуществляет Министерство юстиции" (вместе с "Положением о лицензировании адвокатской деятельности", "Положением о лицензировании деятельности по оказанию юридических услуг", "Положением о лицензировании деятельности по распространению правовой информации", "Положением о лицензировании частной нотариальной деятельности")

5. Постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 06.01.2009 N 1 (ред. от 25.02.2010) "О некоторых вопросах лицензирования деятельности по оказанию юридических услуг" (вместе с "Положением о комиссиях по вопросам лицензирования деятельности по оказанию юридических услуг", "Инструкцией о порядке выдачи свидетельств об аттестации юриста, о присвоении квалификации судебного эксперта, об аттестации риэлтера")

6. Постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 01.06.2009 N 42 (ред. от 25.02.2010) "О некоторых мерах по совершенствованию риэлтерской деятельности в Республике Беларусь" (вместе с "Положением о руководителе риэлтерской организации", "Инструкцией о порядке осуществления деятельности агента по операциям с недвижимостью", "Инструкцией о порядке выдачи и использования идентификационной пластиковой карточки", "Инструкцией о порядке ведения книги регистрации договоров на оказание риэлтерских услуг риэлтерскими организациями", "Правилами профессиональной этики специалиста по риэлтерской деятельности").

## Литература к разделу IV

1. Кодекс Республики Беларусь о земле. 23.07.2008. №425-3. Рег. № 2/1522.

2. Гражданский кодекс Республики Беларусь. 7.12.1998 № 218-3 Рег. № 2/744.

3. Указ Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 531 «Об установлении размеров страховых тарифов, страховых взносов, лимитов ответственности по отдельным видам обязательного страхования».

4. Указ Президента Республики Беларусь от 25 августа 2006 г. № 530 «О страховой деятельности».

5. О рекламе: Закон Республики Беларусь. 10.05.2007 г., № 225-3.

6. Налоговый кодекс Республики Беларусь. Статьи 183-203 о налогах на недвижимость и на землю. 19.12.2002. с послед. измен. и доп. № 166-3 //Национальный центр правовой информации. Электронный ресурс. Режим доступа: [www.pravo.by](http://www.pravo.by); [www.kodekcy-by.com](http://www.kodekcy-by.com).

7. Закон Республики Беларусь от 22 июля 2002 г. № 133-3 «О государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним»

8. Об изъятии и предоставлении земельных участков: Указ Президента Республики Беларусь. 27.12.2007. № 667.

9. Фридман, Д. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости / Д. Фридман, Н. Ордуэй; науч. ред. В.Н. Лаврентиев. / Пер. с англ. – Москва: Дело, 1997. – 322 с.

10. Виноградов, Д.В., Экономика недвижимости / Д.В. Виноградов. – Владимир: Издательство Владим. гос. Ун-та, 2007. – 136 с.

11. Пейзер, Р.Б., Фрей, А.Б., Профессиональный девелопмент недвижимости – Washington. Urban Lan Institue, 2003. – 451 с.

12. Озеров, Е.С. Менеджмент доходной недвижимости / Е.С. Озеров. – Учеб. пособие. – СПб: ЭМНиТ, 2011. – 348 с.

13. Сервейинг и профессиональный девелопмент недвижимости: теория, практика: монография: в 3 частях. Ч. 2. Организационно-технический модуль системы сервейинга в строительстве / науч. ред. П.Г. Грабовый; М-во образования и науки Росс. Федерации, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – Москва: МГСУ, 2012. – 472 с.

14. Дюкова, О.М., Пасяда, Н.И. Управление развитием недвижимости: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 100 с.

## Литература к разделу V

1. Тарасевич Е.И. Оценка недвижимости. СПб.: СПбГТУ, 1997. - 422 с.

2. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. Пер. с англ., - М.: «Дело Лтд», 1995. – 480 с.

3. Сборник задач по оценке объектов недвижимого имущества / под ред. Л.Г. Саяпиной – Минск: Учеб. центр подгот., повышения квалификации и переподготовки кадров землеустроит. и картографо-геодез. службы, 2009. – 255 с.

4. СТБ 52.0.01-2011 «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Общие положения».

5. СТБ 52.0.02-2011 «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Термины и определения».

6. СТБ 52.2.01-2011 «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Оценка стоимости земельных участков».

7. СТБ 52.3.01-2011 «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Оценка капитальных строений (зданий и сооружений), не завершенных строительством объектов, изолированных помещений как объектов недвижимого имущества»;

8. ТКП 52.3.01-2011 «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Оценка стоимости капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений как объектов недвижимого имущества».

9. «Инструкции по кадастровой оценке земель населенных пунктов Республики Беларусь», утв. Постановлением государственного Комитета по имуществу Республики Беларусь от 31 мая 2007 года №31.

10. Об оценочной деятельности в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 13.10.2006 №615: с изм. и доп.: текст по состоянию на 10 нояб. 2010 г. – Минск: Дикта. – 91с.

11. Борздова Т. В., Титовицкая А. Э. Математические основы оценочной деятельности. Практикум. Мн.: ГИУСТ БГУ, 2008, 99с.

12. Гражданский кодекс Республики Беларусь.

13. Башарин Г. П. Начала финансовой математики. М.: ИНФРА-М, 1997. 160 с.

14. Оценка бизнеса: Учебник/ Под ред. Грязновой А.Г., Федотовой М.А. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512 с.

15. Грязнова А. Г., Федотова М. А., Эскиндаров М. А., Тазихина Т. В., Иванова Е. Н., Щербакова О. Н. Оценка стоимости предприятия (бизнеса)/ – М.: ИНТЕРРЕКЛАМА, 2003. – 544 с.

16. Шитникова И. В. Экономическая оценка имущества предприятия: Учеб. пособие / - М.: “Универсум Паблишинг”, 2005. – 272 с.