

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ,  
  
ВКЛЮЧАЮЩАЯ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ**

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом организации  
(наименование образовательной программы)

бакалавр  
(квалификация)

очная, очно-заочная  
(форма обучения)

Год набора - 2025

Челябинск

Рабочая программа государственной итоговой аттестации (далее – РП ГИА) по образовательной программе «Управление персоналом организации» разработана в соответствии с требованиями ОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, уровень бакалавриата, Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 г. № 636, и локальными нормативными актами Академии.

Составитель (-и):

*Абрамкина С.Р., к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента*

*Буторина О.С., к.т.н., доцент, декан факультета управления*

*Терещук Е.А., к.с.н., доцент, заведующий кафедрой экономики и менеджмента*

*Каримова И.Л., ст.преподаватель*

**Заведующий кафедрой:**

*Терещук Е.А., к.с.н., доцент, заведующий кафедрой экономики и менеджмента*

Рабочая программа государственной итоговой аттестации одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала РАНХиГС.

протокол № 8 от «27» марта 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения *государственной итоговой* аттестации.

1.1. Цель и задачи *государственной итоговой* аттестации выпускников.

1.2. Место *государственной итоговой* аттестации в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

1.3. Материально-техническое обеспечение *государственной итоговой* аттестации.

1.4. Учебно-методическое обеспечение *государственной итоговой* аттестации.

2. Оценочные материалы *государственной итоговой* аттестации, шкалы и критерии оценивания.

2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

2.2. Оценочные материалы по видам государственных аттестационных испытаний.

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

Приложение 1. Примерная тематика выпускных квалификационных работ.

Приложение 2. Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену.

Приложение 3. Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена.

# 1. Основные требования к структуре, содержанию и порядку проведения *государственной итоговой аттестации*.

## 1.1. Цель и задачи *государственной итоговой аттестации* выпускников.

Целью ГИА является установление соответствия уровня и качества подготовки выпускника Академии к выполнению профессиональных задач и степени сформированности у выпускника компетенций, установленных образовательной программой.

Совокупность компетенций, установленных образовательной программой, должна обеспечивать выпускнику способность осуществлять профессиональную деятельность не менее чем в одной области и (или) сфере профессиональной деятельности.

Задачами ГИА являются:

- проверка уровня сформированности компетенций и степени владения выпускником теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками для профессиональной деятельности в соответствии с областью (областями) знаний и (или) сферой (сферами) профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа;

- принятие решения о присвоении квалификации по результатам ГИА и выдаче документа о высшем образовании;

- разработка рекомендаций по совершенствованию подготовки выпускников на основании результатов работы государственной экзаменационной комиссии (далее – ГЭК).

## 1.2. Место *государственной итоговой аттестации* в структуре образовательной программы, трудоемкость, формы и сроки проведения.

Блок 3 «Государственная итоговая аттестация» в полном объеме относится к обязательной части образовательной программы и включает в себя:

- *подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена (далее – Госэкзамен)*;

- подготовку к процедуре защиты и защиту выпускной квалификационной работы (далее - ВКР).

Трудоемкость ГИА составляет 9 зачётных единиц (далее – з.е.), в том числе, на Госэкзамен – 3 з.е., на ВКР – 6 з.е. ГИА проводится в сроки, установленные календарным учебным графиком образовательной программы. Расписание аттестационных испытаний доводится до сведения обучающихся не позднее чем за 1 месяц до начала периода ГИА.

Порядок организации и проведения ГИА регулируется отдельным локальным нормативным актом Академии.

## 1.3. Материально-техническое обеспечение *государственной итоговой аттестации*.

Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие *аудитории для сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы. Государственный экзамен проходит в аудиториях, предусматривающих наличие рабочих мест для председателя, членов государственной экзаменационной комиссии, секретаря и рабочих мест для обучающихся, допущенных на государственный экзамен. Для*

*защиты выпускной квалификационной работы также требуется аудитория, предусматривающая наличие рабочих мест для председателя и членов государственной экзаменационной комиссии, рабочего места для обучающегося, компьютерной техники с необходимым лицензионным программным обеспечением, мультимедийного проектора, экрана.*

1.4. Учебно-методическое обеспечение государственной итоговой аттестации.

Рекомендуемая литература:

#### Основная литература

- 1.Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпряхкина, В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 370 с. — <https://urait.ru/bcode/477699>
- 3.Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 239 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01757-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469886>
4. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
5. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.
- 6.Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. — 256 с.
7. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с. — ISBN 978-5-238-01445-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81561.html> (дата обращения: 20.06.2023).
8. Балашов, А. П. Организационная культура : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 278 с. - ISBN 978-5-9558-0475-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150325> (дата обращения: 01.09.2021).
9. Балашов, А. П. Теория организации: Учебное пособие. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. <https://znanium.com/catalog/product/1010822>
10. Баскакова, О. В. Экономика организации : учебник для бакалавров / О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 306 с. — ISBN 978-5-394-03836-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107836.html>
11. Бурнашева Э. П. Основы бережливого производства: учебное пособие для вузов / Э. П. Бурнашева. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 77 с.
12. Былков, В. Г. Нормирование труда : учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 537 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15058-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520134>

13. Былков, В. Г. Регламентация труда : учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14847-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519592>
14. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
15. Вэйдер, Майкл Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вэйдер ; перевод А. Баранов, Э. Башкардин. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-9614-4793-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82861.html>
16. Гапоненко А.Л. и др. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-468731>
17. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Е.П. Голубков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 184 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006791-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816813> (дата обращения: 18.03.2024)
18. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
19. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2021. - 162 с. - ISBN 978-5-7996-3298-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950274>
20. Грозова, О. С. Делопроизводство : учебное пособие для вузов / О. С. Грозова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 124 с. — <https://urait.ru/bcode/472841>
21. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. Режим доступа: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
22. Девлин А. Основные принципы права и экономики: учебник [пер. с англ.] М.: Дело, 2020. – 720 с.
23. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров. М.: «Дашков и К».- 2020, 388с. Текст : электронный // Образовательная платформа Znanium [сайт]. — URL : <https://znanium.com/read?id=358506>
24. Дрецинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов . — Москва : Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/bcode/477544>.
25. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
26. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/15951](http://www.dx.doi.org/10.12737/15951). - ISBN 978-5-16-009507-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1945406>
27. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519830>
28. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст :

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533205> (дата обращения: 19.03.2024).
29. Иванов, И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12300-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/476119> (дата обращения: 04.09.2021).
30. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник/ Т.Ю.Иванова, В.И.Приходько.-3-е изд.,перераб и доп. - М.: КНОРУС,2019.-432 с.
31. Иохин, В. Я. Экономическая теория : учебник для вузов / В. Я. Иохин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 353 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10758-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468563>
32. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 478 с. <https://urait.ru/bcode/479808>
33. Казарин В.В. Бережливое производство: учебное пособие / В.В. Казарин, Н.С. Косарева, С.С. Серебренников, С.С. Харитонов. – СПб: Питер, 2022. – 224 с.
34. Калимуллина, О. В. Маркетинг : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 35 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180251>
35. Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/477805> (дата обращения: 01.09.2021).
36. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535524> (дата обращения: 26.03.2024)
37. Косова, Л. Н. Маркетинг : практикум / Л. Н. Косова, Ю. А. Косова. - Москва : РГУП, 2021. - 97 с. - ISBN 978-5-93916-957-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869180>
38. Котлер, Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; перевод Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-1645-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82710.html>
39. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч.: учебник и практикум для вузов. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/bcode/471047>.
40. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. <https://urait.ru/bcode/468568>
41. Маккай И. Право и экономика для континентальной правовой традиции [пер. с англ.] М.: Дело, 2019. – 624 с. Подробнее: <https://www.labyrinth.ru/books/694403/>
42. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — Электронный ресурс: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/432037>
43. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. —

- Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577> (дата обращения: 19.03.2024).
44. Маховикова, Г. А. Экономическая теория : учебник и практикум для вузов / Г. А. Маховикова, Г. М. Гукасян, В. В. Амосова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 443 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5583-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468701>
  45. Мэнкью, Г. Микроэкономика [Текст] : 3-е изд. / Г. Мэнкью, М. Тейлор. - СПб. : Питер, 2019. - 688 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник).
  46. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16612-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531438> (дата обращения: 13.08.2023).
  47. Николаева, М. А. Маркетинг : учебник / М. А. Николаева. — Москва : Дашков и К, 2023. — 364 с. — ISBN 978-5-394-05097-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315923>
  48. Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики [Текст] : Учебник / Р.М. Нуреев. - Москва : НОРМА -ИНФРА-М, 2018. - 624 с. : ил
  49. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с.англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. <http://www.iprbookshop.ru/epd-reader?publicationId=8235> Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468930>
  50. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / Л. Н. Коршунова, Н. А. Проданова, Е. И. Зацаринная [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 228 с. — (Высшее образование: Специалитет). — DOI 10.12737/textbook\_5d3961a55db7f9.62246330. - ISBN 978-5-16-014466-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2021459>
  51. Павловская, О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства : учебное пособие для вузов / О. Ю. Павловская. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 213 с. <https://urait.ru/bcode/476289>
  52. Спиридонова, Е. А. Создание стартапов: учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 193 с.
  53. Трудовое право в 2 т. Том 2. Особенная часть. Международно-правовое регулирование труда : учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю. П. Орловский [и др.] ; ответственный редактор Ю. П. Орловский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 506 с. — Электронный ресурс: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/434526>
  54. Трудовое право. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / В. Л. Гейхман [и др.] ; под ред. В. Л. Гейхмана, И. К. Дмитриевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 229 с. - Электронный ресурс: <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/430034>
  55. Управление персоналом: основные технологии. Практикум [Текст]: Учебное пособие / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. - Москва: Изд. - торговая корпорация Дашков и К, 2019. - 84 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-03732-0
  56. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие /под ред. А.Я. Кибанова Государственный университет управления. - Москва: Проспект, 2020. - 64 с.: ил. - ISBN 978-5-9988-0914-9
  57. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов,

- Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449791>
58. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с.
59. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с.
60. Чуланова О.Л. Технологии кадрового менеджмента/ О.Чуланова Учебник.- М.- ИНФРА-М.2021, 492с. Текст : электронный // Образовательная платформа Znanium [сайт]. — URL : <https://znanium.com/read?id=375611>
61. Шувалова, Н. Н. Основы делопроизводства : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова, А. Ю. Иванова ; под общей редакцией Н. Н. Шуваловой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 428 с. — <https://urait.ru/bcode/469548>
62. Экономика малого и среднего бизнеса : учебник для бакалавров / Е. И. Балалова, О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. — Москва : Дашков и К, 2021. — 294 с. — ISBN 978-5-394-03990-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107835.html>

#### Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468908> (дата обращения: 24.08.2021).
3. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14499-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477752> (дата обращения: 24.08.2021).
4. Алексунин, В. А. Маркетинг : учебник / В. А. Алексунин. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-394-03163-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86724.html>
5. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17621-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533418>.
6. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие /А.М. Асалиев, Г.Г. . Вукович.-М., ИНФРА – М. 2019, Текст : электронный // Образовательная платформа Znanium [сайт]. — URL 143с. (Высшее образование, Бакалаврит) .- URL : <https://znanium.com/read?id=336011>
7. Белый, Е. М. Управление стартапами в социальном предпринимательстве : учебное пособие / Е. М. Белый ; под редакцией Е. М. Белого. — Ульяновск : УлГУ, 2020. — 174 с. — ISBN 978-5-88866-811-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/166061>

8. Бережливое производство как современная инновационная концепция эффективного управления предприятиями энергетической отрасли : монография / А. А. Сагдеева, И. А. Гусарова, Г. Х. Яруллина, М. В. Райская. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 100 с. — ISBN 978-5-7882-2486-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100517.html>
9. Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег / Д. Тэппинг — «Альпина Диджитал», 2011 — 269 с.
10. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. - 8. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 288 с. - ISBN 978-5-238-00793-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028734> (дата обращения: 01.09.2021).
12. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. [http://www.pseudology.org/Reklama/DaftRL\\_Theoriya\\_Organizacii2.pdf](http://www.pseudology.org/Reklama/DaftRL_Theoriya_Organizacii2.pdf)
13. Дегтерева, М. Р. Совершенствование системы оценки персонала промышленного предприятия : монография / М. Р. Дегтерева, И. А. Войниченко. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 78 с. — ISBN 978-5-4497-0819-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101274.html> (дата обращения: 26.08.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
14. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 138 с. — ISBN 978-5-9614-1147-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82907.html> (дата обращения: 01.09.2021).
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.
16. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86681.html> (дата обращения: 26.08.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
17. Жуков Б.М. Организационное проектирование в системе менеджмента: учебное пособие.— М.: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. <http://www.iprbookshop.ru/9555.html>
18. Жуков, М. HeadHunter: успех неизбежен : как стартап стал лидером онлайн-рекрутинга и изменил рынок труда / М. Жуков. — Москва : Альпина ПРО, 2024. — 168 с. — ISBN 978-5-6047842-4-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137136.html>
19. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519830>
20. Зоткина, Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. — 178 с. — ISBN 978-5-9961-1577-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS :

- [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/83739.html> (дата обращения: 20.06.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
21. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-412846> - ЭБС «Юрайт».
  22. История менеджмента: учебное пособие / под ред. Э.М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. <https://znanium.com/catalog/product/1218451>
  23. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — М: Издательство Юрайт, 2021. — 440 с. — ISBN 978-5-534-01617-8. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/470354> -Юрайт, по паролю.
  24. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 461 с. <https://urait.ru/bcode/468462>
  25. Управление персоналом: основные технологии. Практикум [Текст]: Учебное пособие / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. - Москва: Изд. - торговая корпорация Дашков и К, 2019. - 84 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-03732-0
  26. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие /под ред. А.Я. Кибанова Государственный университет управления. - Москва: Проспект, 2020. - 64 с.: ил. - ISBN 978-5-9988-0914-9
  27. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. <https://urait.ru/bcode/531687>
  28. Чуланова О.Л. Технологии кадрового менеджмента/ О.Чуланова Учебник.- М.-ИНФРА-М.2021, 492с. Текст : электронный // Образовательная платформа Znanium [сайт]. — URL : <https://znanium.com/read?id=375611>
  29. Экономическая теория [Текст] : Учебник для академического бакалавриата / Под ред Е.Н. Лобачевой. - М : Юрайт, 2019. - 539 с. : ил. - (Бакалавр. Академический курс)
  30. Экономическая теория : учебник и практикум для вузов / Г. Е. Алпатов [и др.] ; под редакцией Г. Е. Алпатова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03108-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468923>

## Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. ГОСТ Р 56020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь».
3. ГОСТ Р 56404 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».
4. ГОСТ Р 56405 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки».
5. ГОСТ Р 56406 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента».
6. ГОСТ Р 56407 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты».

7. ГОСТ Р 56906 «Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S)».
8. ГОСТ Р 56907 «Бережливое производство. Визуализация».
9. ГОСТ Р 56908 «Бережливое производство. Стандартизация работы».
10. ГОСТ Р 57523 «Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала».
11. ГОСТ Р 57524 «Бережливое производство. Поток создания ценности».
12. ГОСТ Р 59018 «Бережливое производство. Руководство по применению требований ГОСТ Р 56404 в цепи поставок».
13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.
14. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 от 30.11.1994 № 51-ФЗ//СЗ РФ. 05.12.1994. № 32. Ст. 3301.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2 от 26.01.1996 № 14-ФЗ//СЗ РФ, 29.01.1996, № 5, ст. 410.
17. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ//ГЗ РФ, 07.01.2002, № 1(ч. 1),ст. 1.
18. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ // СЗ РФ, 17.06.1996, № 25, ст. 2954.
19. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/)
20. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ. Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/)
21. "Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ Глава 28. РАССМОТРЕНИЕ ДЕЛ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ). Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37800/b45d9292be18c6def46f0672b29d7d2921ab20b4/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/b45d9292be18c6def46f0672b29d7d2921ab20b4/)

#### Перечень информационно-справочных систем

- Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>  
Справочная правовая система «Гарант» - <http://www.aero.garant.ru>

#### Перечень профессиональных баз данных

1. <http://www.iprbookshop.ru/> - Электронная библиотечная система «IPRBooks»
2. <https://urait.ru/> - Электронная библиотечная система «Юрайт»
3. [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com) - Электронная библиотечная система «Лань»
4. [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) – официальный сайт Российской государственной библиотеки
5. <https://gosslujba.pravmin74.ru/effektivnyy-region> - официальный сайт проект «Эффективный регион»
6. <https://rosatom.ru/about/system/> - производственная система Ростатом
7. vc.ru – сообщество специалистов по маркетингу и предпринимательству
8. habr.com – сообщество специалистов по маркетингу, IT, бизнесу
9. wordstat.yandex.ru – статистика ключевых слов Яндекс
10. google.com/trends – статистика развития трендов в мире
11. Банк России / Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М.: Банк России, 2000-2015. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru> – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

12. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М.: Рос. гос. б-ка, 1999-2015. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
13. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.forecast.ru>. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
14. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М.: ФСГС, 1999-2015. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
15. [Economicus.Ru – образовательно-справочный сайт по экономике](http://economicus.ru/) [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – СПб.: Economicus LLC, 2001-2009. – Режим доступа: <http://economicus.ru/>. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

16.

## 2. Оценочные материалы государственной итоговой аттестации.

### 2.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы.

*Совокупность государственных аттестационных испытаний* направлена на выявление и установление степени достижения выпускником запланированных результатов освоения образовательной программы – сформированности всех запланированных компетенций.

Перечень и содержание компетенций, которыми должны овладеть выпускники, представлен в Приложении 1 к образовательной программе.

В ходе выполнения и защиты выпускной квалификационной работы обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций:

№ п.п.	Содержание ВКР	Код формируемой компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Форма контроля
1	<i>Введение</i>	УК ОС - 1	<i>УК ОС – 1.2.</i>	<i>Консультации с научным руководителем</i>
2	<i>Первый раздел</i>	<i>ОПК ОС - 2</i>	<i>ОПК ОС – 2.3.</i>	<i>Консультации с научным руководителем</i>
		<i>ОПК ОС - 5</i>	<i>ОПК ОС – 5.1.</i>	
		<i>ОПК ОС - 6</i>	<i>ОПК ОС – 6.1.</i>	
3	<i>Второй раздел</i>	<i>УК ОС - 5</i>	<i>УК ОС – 5.5.</i>	<i>Консультации с научным руководителем</i>
		<i>ОПК ОС -1</i>	<i>ОПК ОС – 1.1.</i> <i>ОПК ОС – 1.2.</i>	
		<i>ОПК ОС - 2</i>	<i>ОПК ОС – 2.1.</i>	
		<i>ОПК ОС -4</i>	<i>ОПК ОС – 4.2.</i>	
		<i>ПКо ОС - 2</i>	<i>ПКо ОС – 2.1.</i>	
		<i>ПКо ОС - 3</i>	<i>ПКо ОС – 3.1</i>	
		<i>ПКо ОС - 4</i>	<i>ПКо ОС – 4.1.</i>	

		<i>ПКо ОС - 5</i>	<i>ПКо ОС – 5.2.</i>	
		<i>ПКс ОС - 1</i>	<i>ПКс ОС – 1.1.</i>	
		<i>ПКс ОС - 3</i>	<i>ПКс ОС – 3.2.</i>	
		<i>ПКс ОС - 4</i>	<i>ПК с ОС – 4.1.</i>	
4	<i>Третий раздел</i>	<i>УК ОС - 2</i>	<i>УК ОС – 2.3.</i>	<i>Консультации с научным руководителем</i>
		<i>УК ОС - 3</i>	<i>УК ОС – 3.3.</i>	
		<i>УК ОС – 9</i>	<i>УК ОС – 9.3.</i>	
		<i>УК ОС - 10</i>	<i>УК ОС – 10.2</i>	
		<i>ОПК ОС – 3</i>	<i>ОПК ОС – 3.1.</i>	
		<i>ПКо ОС - 1</i>	<i>ПКо ОС – 1.2</i>	
		<i>ПКо ОС - 2</i>	<i>ПКо ОС – 2.3</i>	
		<i>ПКо ОС - 3</i>	<i>ПКо ОС – 3.2.</i>	
		<i>ПКо ОС - 5</i>	<i>ПКо ОС – 5.1.</i>	
		<i>ПКс ОС -2</i>	<i>ПКс ОС – 2.1.</i>	
		<i>ПКс ОС - 3</i>	<i>ПКс ОС – 3.1.</i>	
<i>ПКс ОС - 4</i>	<i>ПКс ОС – 4.2.</i>			
5	<i>Заключение</i>	<i>УК ОС - 1</i>	<i>УК ОС – 1.2.</i>	<i>Консультации с научным руководителем</i>
7	<i>Подготовленная и оформленная ВКР</i>	<i>ОПК ОС - 2</i>	<i>ОПК ОС – 2.3.</i>	<i>Окончательная оценка в процессе проведения процедуры защиты ВКР на заседании ГЭК</i>
		<i>УК ОС - 4</i>	<i>УК ОС – 4.2.</i>	

В ходе подготовке и сдаче государственного экзамена обучающийся демонстрирует сформированность следующих компетенций:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)</b>	
УК ОС - 1	способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции
УК ОС - 2	способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений
УК ОС - 3	способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе
УК ОС - 4	способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном(ых) и иностранном(ых) языке(ах)
УК ОС - 5	способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
УК ОС - 6	способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК ОС - 7	способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК ОС - 8	способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС - 9	способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности
УК ОС - 10	способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению
УК ОС - 11	Способен идентифицировать проявления экстремизма и участвовать в принятии профилактических мер, направленных на предупреждение экстремистской, в том числе террористической деятельности
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)</b>	
ОПК – 1	способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории
ОПК – 2	способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов
ОПК – 3	способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия
ОПК – 4	способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
ОПК – 5	способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства
ОПК - 6	способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий
<b>ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо)</b>	
ПКо ОС - 1	способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга
ПКо ОС - 2	способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации
ПКо ОС - 3	способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами
ПКо ОС - 4	способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации
ПКо ОС - 5	способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации
<b>РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКр)</b>	
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)</b>	
ПКс ОС – 1	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет
ПКс ОС – 2	Способен применять на практике знания концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, использования и развития кадрового потенциала организации
ПКс ОС – 3	Владеет навыком организации труда персонала и оплаты труда персонала, способен применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала
ПКс ОС – 4	Владеет навыками диагностики состояния социальной сферы организации, способен участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

## 2.1. Оценочные материалы, шкалы и критерии оценивания ГИА.

Общие требования к выпускной квалификационной работе как оценочному средству: *описываются общие требования, которые предъявляются к ВКР по данной образовательной программе.*

Выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, по которому проходит подготовку обучающийся, в зависимости от направления подготовки (специальности). Выпускная квалификационная работа выполняется в форме бакалаврской работы.

Бакалаврская выпускная квалификационная работа представляет собой законченное исследование, в котором анализируется одна из теоретических и (или) практических проблем в области профессиональной деятельности, она должна отражать умение самостоятельно исследовать избранную проблему и формулировать соответствующие рекомендации.

При выполнении выпускной квалификационной работы обучающиеся должны демонстрировать навыки и умения, опираясь на полученные углубленные знания и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи профессиональной деятельности, интерпретировать специальную информацию, научно аргументировать и защищать собственную точку зрения.

Защита выпускной квалификационной работы - завершающий этап государственной итоговой аттестации выпускников. К ней допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план по соответствующей ОП ВО.

### **Тема выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа выполняется по теме, которая соответствует области, объектам и видам профессиональной деятельности по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Положение о выпускной квалификационной работе и перечень примерных тем выпускных квалификационных работ доводится до сведения выпускников не позднее, чем за 6 месяцев до даты начала государственной итоговой аттестации.

Объект, предмет и содержание ВКР должны соответствовать направлению подготовки и профилю основной образовательной программы.

Составление плана, согласование с руководителем. Постановка цели и задач ВКР, обосновывается ее актуальность, теоретическая и (или) практическая значимость, определяются методы исследования, дается краткий обзор нормативной и информационной базы исследования. Составление графика работы.

В ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методика и основные результаты исследования.

В теоретической части работы, как правило, включается:

- анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой проблеме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и классификацию привлекаемого материала на базе избранной студентом методики исследования;

- описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;

- обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ;

В аналитической главе должны быть раскрыты:

- выбор объекта анализа, его организационно-экономическая характеристика;

- анализ основных экономических результатов деятельности;

- анализ внешней среды организации;

- анализ системы управления персоналом, выявление и обоснование проблем в процессах и/или в подсистемах системы управления персоналом;

В проектной главе должны быть раскрыты:

- идея, проектное решение по совершенствованию системы управления персоналом и концепция его реализации;

- мероприятий, план действий, необходимые ресурсы по реализации проекта;
- ожидаемые риски и превентивные мероприятия по их снижению;
- обоснование экономической и социальной эффективности и практической важности;
- возможные направления дальнейшего развития проектных рекомендаций.

В конце каждой главы обобщается материал в соответствии с целями и задачами, формулируются выводы и формулируются достигнутые результаты.

При защите выпускной квалификационной работы рекомендуется следующий порядок построения доклада и распределение времени на изложение отдельных вопросов:

- Введение. В нем необходимо четко показать область науки, в которой выполняется выпускная квалификационная работа, критически оценить современное состояние вопроса по тематике работы. Исходные данные и их оценка. Необходимо дать детальный анализ исходных данных. Затем на основе анализа показать пути решения поставленных в работе задач и детально обосновать их.

- Изложение материала выпускной квалификационной работы. В этом разделе необходимо выделить основные и узловые вопросы и полностью довести до комиссии: какие основные вопросы, и каким способом были решены в выпускной квалификационной работе.

- Заключительная часть доклада должна содержать общие выводы, к которым пришел студент в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, рекомендации и проекты по совершенствованию организационно-экономического механизма деятельности объекта исследования.

*Перечень тем ВКР представлен в Приложении 1 к РП ГИА.*

*Перечень вопросов открытого типа к государственному экзамену приводится в Приложении 2 к РП ГИА.*

*Перечень заданий комбинированного и закрытого типов для государственного экзамена представлен в Приложении 3 к РП ГИА.*

2.3. Шкалы и критерии оценивания по видам государственных аттестационных испытаний.

По результатам государственной итоговой аттестации выставляются: оценка за *государственный экзамен* и оценка за ВКР.

Результаты государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания. В случае получения оценки «неудовлетворительно», обучающийся считается не прошедшим государственное аттестационное испытание.

Критерии оценивания ВКР:

*Оценка результата защиты ВКР производится на закрытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:*

1. актуальность и практическая значимость темы исследования;
2. уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;
3. использование современного аналитического инструментария;
4. наличие проектных решений заявленной проблемы;
5. содержательность доклада и ответов на вопросы;
6. наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов

Обобщенная оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва научного руководителя.

Шкала оценивания и критерии оценки по результатам защиты выпускной квалификационной работы, соотнесенные с уровнем освоения компетенций:

<b>Цифровое выражение</b>	<b>Словесное выражение</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Уровень освоения компетенций</b>
5	<b>ОТЛИЧНО</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>2. высокий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>3. автор в полной мере владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>4. работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</li> <li>5. высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>6. присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;</li> </ol>	<p><i>Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой</i></p>
4	<b>ХОРОШО</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>2. хороший уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</li> <li>3. автор на хорошем уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария;</li> <li>4. работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</li> <li>5. высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</li> <li>6. присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов</li> </ol>	<p><i>Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных образовательной программой</i></p>
3	<b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</li> <li>2. средний уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, отсутствие анализа различных подходов к</li> </ol>	<p><i>Выпускник в ходе подготовки и защиты ВКР продемонстрировал базовый уровень</i></p>

		<p>ее решению;</p> <p>3. автор в основном владеет методами использования современного аналитического инструментария;</p> <p>4. работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы;</p> <p>5. средняя содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</p> <p>6. присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов</p>	<p><i>сформированности компетенций, предусмотренных ОП</i></p>
2	<b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	<p>1. работа выполнена на актуальную и практически значимую тему;</p> <p>2. низкий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;</p> <p>3. автор на низком уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария;</p> <p>4. работа выполнена без использования проектных решений заявленной проблемы;</p> <p>5. низкая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии;</p> <p>6. отсутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов</p>	<p><i>Компетенции не сформированы</i></p>

### Шкала оценивания государственного экзамена:

<b>Цифровое выражение</b>	<b>Словесное выражение</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Уровень освоения компетенций</b>
5	<b>ОТЛИЧНО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• высокая степень грамотности, последовательность и четкость в ответе на вопросы билета</li> <li>• аргументированность в ответе на дополнительные вопросы</li> </ul> <p>правильное и обоснованное решение ситуационной задачи</p>	<p><i>Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал продвинутый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОП</i></p>
4	<b>ХОРОШО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хороший уровень владения</li> </ul>	<p><i>Выпускник во время сдачи</i></p>

		<p>материалом, отражающего степень сформированности компетенций</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хорошая степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета</li> <li>• достаточный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• правильное и частично обоснованное решение ситуационной задачи</li> </ul>	<p><i>государственного экзамена продемонстрировал повышенный уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП</i></p>
3	<b>УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• средний уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• средняя степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета</li> <li>• удовлетворительный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• правильное, но необоснованное решение ситуационной задачи.</li> </ul>	<p><i>Выпускник во время сдачи государственного экзамена продемонстрировал базовый уровень сформированности компетенций, предусмотренных ОПОП</i></p>
2	<b>НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабый уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций</li> <li>• низкая степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета</li> <li>• отсутствие аргументированности в ответе на дополнительные вопросы</li> <li>• неправильное решение ситуационной задачи</li> </ul>	<p><b><i>Компетенции не сформированы</i></b></p>

На основании результатов *государственного экзамена* и защиты выпускной квалификационной работы делается заключение об уровне освоения выпускником результатов образовательной программы и готовности к выполнению задач определенных типов профессиональной деятельности.

*Приложение 1 к РП ГИА.*

**Примерные темы ВКР:**

1. Организационно-управленческое обеспечение создания рекрутингового агентства.
2. Разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом организации
3. Организация документационного обеспечения системы управления персоналом организации

4. Организация документационного и кадрового обеспечения системы управления персоналом
5. Формирование системы маркетинга персонала организации
6. Формирование и/или совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда
7. Совершенствование системы организации труда персонала
8. Разработка системы охраны труда в организации
9. Совершенствование процесса найма персонала
10. Организация процесса подбора и расстановки персонала
11. Совершенствование процесса отбора персонала
12. Совершенствование системы подбора и отбора персонала организации
13. Разработка системы оценки персонала при найме
14. Внедрение системы оценки персонала на основе методики «360°»
15. Совершенствование процесса деловой оценки персонала
16. Разработка проекта внедрения Ассесмент-центра в организации
17. Разработка программ адаптации для различных категорий персонала
18. Совершенствование системы адаптации персонала в организации
19. Организация процесса высвобождения персонала
20. Разработка проекта по использованию методов аутплейсмента в управлении персоналом
21. Управление процессом социально-психологической адаптации персонала в организации
22. Разработка программы закрепления молодых специалистов в организации
23. Разработка программы привлечения молодых специалистов в организации
24. Организация системы развития персонала
25. Управление процессом обучения персонала
26. Организация внутрифирменного обучения персонала организации (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
27. Формирование системы бизнес-обучения персонала организации
28. Организация обучения персонала промышленного предприятия
29. Разработка проекта внедрения системы дистанционного обучения персонала
30. Разработка проекта «корпоративного университета» для обучения персонала организации
31. Управление деловой карьерой персонала в организации
32. Разработка программы управления карьерой сотрудников в организации
33. Формирование кадрового резерва для замещения руководящих должностей в организации
34. Совершенствование работы с кадровым резервом в организации
35. Организация процесса развития персонала организации на основе технологии коучинга
36. Формирование инновационной восприимчивости персонала организации
37. Разработка системы оплаты труда персонала
38. Создание системы оплаты труда персонала организации с учетом квалификационных факторов
39. Управление мотивацией работников организации на основе ключевых показателей эффективности
40. Совершенствование системы мотивирования персонала фирмы
41. Управление процессом нематериального мотивирования персонала в организации
42. Совершенствование системы материального стимулирования в организации
43. Совершенствование организационной культуры предприятия
44. Разработка системы профилактики конфликтов в организации
45. Совершенствование процесса управления конфликтами в организации
46. Разработка программы предупреждения конфликтов в коллективе организации

47. Разработка проекта повышения лояльности персонала организации
48. Совершенствование коммуникационных процессов в организации
49. Разработка программы диагностики и профилактики профессионального выгорания сотрудников предприятия
50. Создание системы льгот и компенсаций в организации
51. Формирование системы оплаты труда с учетом деловой оценки персонала организации
52. Управление переподготовкой и повышением квалификации руководителей
53. Совершенствование деятельности службы управления персоналом организации
54. Совершенствование кадровой работы в организации
55. Управление сопротивлением персонала изменениям
56. Совершенствование процесса регламентации труда управленческого/производственного персонала
57. Совершенствование процесса кадрового планирования в организации
58. Управление процессом нормирования труда персонала организации
59. Использование аутсорсинга в управлении персоналом организации
60. Планирование и реализация мероприятий научной организации труда на предприятии (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
61. Организация взаимодействия предприятий (организаций) с вузами и другими учебными заведениями в подготовке и повышении квалификации персонала
62. Оптимизация численности персонала организации
63. Разработка/совершенствование организационной структуры службы управления персоналом на предприятии
64. Оптимизация системы управления персоналом на основе аутсорсинга
65. Организация внутреннего аудита труда персонала на предприятии
66. Организация и реализация трудовых соревнований работников
67. Перепроектирование системы управления персоналом в связи с ребрендингом компании
68. Формирование системы безопасности труда в организации
69. Обеспечение процесса командообразования в организации
70. Разработка автоматизированной системы деловой оценки персонала
71. Разработка концепции социальной политики организации
72. Совершенствование организации рабочих мест персонала организации
73. Разработка программы трудовой адаптации персонала в организации
74. Организация режима и дисциплины труда в организации
75. Разработка программы повышения производительности труда персонала на предприятии (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
76. Управление стрессами в организации
77. Организация процесса релаксации и поддержки здоровья персонала организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
78. Формирование системы здоровьесбережения персонала организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
79. Реинжиниринг системы управления персоналом организации
80. Совершенствование взаимодействия организации-работодателя с кадровыми агентствами.
81. Совершенствование процесса взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями организации
82. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
83. Разработка стратегии управления персоналом организации
84. Разработка и внедрение системы оценки результативности управленческого персонала
85. Организация системы непрерывного образования медицинских работников на базе медицинской организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)

86. Развитие системы непрерывного образования медицинских работников на основе дистанционных технологий (в рамках национального проекта «Здоровье»)
87. Внедрение системы профессиональной аккредитации специалистов медицинской организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
88. Разработка системы поддержки и сопровождения молодых специалистов в образовательной организации (в рамках национального проекта «Образование»)
89. Развитие системы независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников (в рамках национального проекта «Образование»)
90. Организация системы роста профессионального мастерства педагогов в формате непрерывного образования (в рамках национального проекта «Образование»)
91. Развитие системы профессионального обучения персонала организации
92. Внедрение системы обучения персонала методикам бережливого производства (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
93. Управление производительностью труда на основе нормирования (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
94. Управление производительностью труда на основе внедрения системы грейдинга (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
95. Обеспечение процесса повышения квалификации работников культуры в центрах непрерывного образования (в рамках национального проекта «Культура»)
96. Развитие системы обучения научных работников по приоритетам НТР по образовательным программам организаций-участников научно-образовательных центров (в рамках национального проекта «Образование»)
97. Разработка проекта внедрения цифровых технологий в систему управления персоналом организации
98. Разработка бизнес-модели стартапа в сфере управления персоналом
99. Внедрение бережливых технологий в деятельность службы управления персоналом организации
100. Совершенствование системы наставничества в организации

**Примерные темы ВКР в рамках модуля «Обучение служением»:**

1. Проектирование модели социального стартапа в сфере управления персоналом
2. Разработка и внедрение программы социальной ответственности бизнеса
3. Разработка проекта внедрения информационных технологий в систему управления персоналом НКО
4. Формирование системы здоровьесбережения в организации
5. Разработка и внедрение концепции социальной политики в организации
6. Повышение эффективности управления персоналом организации на основе внедрения бережливых технологий
7. Разработка HR-стратегии НКО
8. Разработка системы оценки персонала НКО
9. Разработка системы нематериального стимулирования персонала организации
10. Разработка проекта внедрения системы наставничества в организации
11. Разработка программы совершенствования HR-имиджа НКО
12. Формирование системы обучения для сотрудников НКО
13. Разработка системы управления персоналом для НКО
14. Организация системы взаимодействия НКО с организациями – партнерами
15. Разработка стратегии управления персоналом для НКО
16. Внедрение проекта совершенствования организации труда персонала
17. Разработка и реализация программы мероприятия по командообразованию для персонала НКО
18. Разработка системы маркетинга персонала для НКО
19. Разработка проекта документационного обеспечения системы управления персоналом организации

20. Внедрение системы социально-психологической адаптации персонала в деятельность НКО
21. Разработка проекта развития организационной культуры НКО
22. Разработка программы профориентации для разных категорий населения
23. Внедрение системы управления стрессами в НКО
24. Разработка проекта внедрения системы управления конфликтами в организации
25. Разработка системы оплаты труда для персонала НКО

**Примерные темы ВКР для совместного выполнения:**

1. Организационно-управленческое обеспечение создания рекрутингового агентства.
2. Разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом организации
3. Совершенствование системы организации труда персонала
4. Разработка проекта «корпоративного университета» для обучения персонала организации
5. Совершенствование организационной культуры предприятия
6. Разработка программы повышения производительности труда персонала на предприятии (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
7. Реинжиниринг системы управления персоналом организации
8. Разработка бизнес-модели стартапа в сфере управления персоналом

*Приложение 2 к РП ГИА*

***Примерные вопросы для государственного экзамена***

1. Современные базовые концепции управления персоналом.
2. Работоспособность: понятие, стадии, динамика. Факторы, влияющие на работоспособность. Психофизиологическая специфика физического и умственного труда.
3. Служба управления персоналом в современной организации: значение, функции, структура. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
4. Профилактика организационного стресса в организации. Синдром хронической усталости, профессиональное выгорание и «профессиональная деформация личности в деятельности менеджера, способы их профилактики и преодоления.
5. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: основные обобщенные трудовые функции менеджера по персоналу.
6. Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, подходы. Направления использования результатов деловой оценки персонала.
7. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом: кадровое, документационное, методическое и нормативно-правовое.
8. Организация и проведение процедуры аттестации персонала.
9. Кадровая политика организации: понятие, типы, факторы формирования, этапы построения.
10. Функциональное обеспечение системы управления персоналом
11. Кадровая технология «Анализ работы»: сущность, понятие, процедура проведения.
12. Кадровый аудит: понятие, цели, классификация. Уровни кадрового аудита.
13. Планирование как функция управления персоналом: сущность, цели, задачи. Содержание уровней кадрового планирования.
14. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала: процедуры и методы
15. Организационная культура: понятие, виды, диагностика, управление.
16. Сущность и содержание маркетинга персонала: цели, задачи, функции, методы.
17. Мотивирование и стимулирование персонала в организации. Особенности мотивации различных групп и категорий персонала.

18. Организационный конфликт: понятие, структура, причины, методы разрешения.
19. Стратегии развития управления персоналом в организации.
20. Адаптация персонала в организации: понятие, виды, этапы. Особенности адаптации различных категорий персонала
21. Digital-HR: понятие и реализация в системе управления персоналом.
22. Принципы и методы управления персоналом
23. Трудовой потенциал персонала: понятие, система показателей количественной и качественной оценки. Стратегическое управление трудовым потенциалом.
24. Краудсорсинг в системе управления персоналом: сущность, понятие, специфика.
25. Социально-трудовые отношения как объект управления. Роль профсоюзов в формировании и развитии социально-трудовых отношений
26. Формирование кадрового резерва как составная часть управления деловой карьерой.
27. Фрилансинг: понятие, сущность, специфика.
28. Обучение и развитие персонала: цели, программы, методы. Оценка эффективности профессионального обучения.
29. Экономическая и социальная эффективность кадровых технологий в системе управления персоналом.
30. Групповая динамика в организации. Закономерности развития трудового коллектива. Методы и этапы командообразования.
31. Система управления персоналом: понятие, анализ и синтез.
32. Организация и проведение кадровой технологии «Assesment».
33. Права и обязанности предпринимателей в отношении с наемными работниками согласно Трудовому кодексу. Льготы для предпринимателей, создающие рабочие места для лиц с пониженной конкурентоспособностью на рынке труда.
34. Сущность нормирования труда. Инвентаризация затрат рабочего времени персонала
35. Трудовой договор: содержание, порядок заключения и изменения, порядок прекращения.
36. Социально-психологический климат трудового коллектива. Моббинг, боссинг и буллинг персонала.
37. Бюджетирование затрат на персонал.
38. Коллективные договоры и соглашения. Порядок реализации коллективного договора и контроль за его действием. Ответственность за нарушение обязательств по коллективному договору.
39. Единая тарифная сетка. Организация оплаты труда работников бюджетных организаций. Модель регулирования заработной платы в условиях рынка.
40. Система управления персоналом: структура и категории
41. Планирование численности персонала организации. Выбор источников и путей покрытия потребности в персонале
42. Этапы маркетинговой деятельности в области персонала организации
43. Инновационный менеджмент в управлении персоналом
44. Кадровая технология «резерв кадров»: процедуры, методы.
45. Федеральная служба по труду и занятости Российской Федерации: задачи, функции и структура.
46. Сущность и методы кадровой технологии «Аутплейсмент персонала»
47. Мотивационные планы топ-менеджеров: особенности и специфика разработки
48. Административные методы управления персоналом
49. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
50. Разработка и реализация корпоративной социальной политики
51. Информационные системы и базы данных по ведению учета и движению персонала

52. Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности)
53. МОТ: функции и механизм работы. Краткая характеристика основных конвенций и рекомендаций МОТ. Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда
54. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
55. Технологии материальной мотивации в управлении персоналом (грейдинг, KPI)
56. Методы нормирования труда персонала.
57. Организация труда персонала. Понятие трудового процесса и методы его изучения. Основные показатели трудовой активности персонала.
58. Организация оплаты труда персонала: формы, системы.
59. Документационное обеспечение работы с персоналом. Предоставление документов в государственные органы.
60. Лояльность персонала: понятие, методы оценки и управления.
61. Виды корпоративных стратегий организации.
62. Модели стратегий И. Ансоффа и М. Портера. Матрица БКГ.
63. Методы стратегического анализа среды управления
64. Алгоритм разработки корпоративных стратегий.
65. Понятие организационной структуры. Виды организационных структур механистического и органического типа, их характеристика. Этапы проектирования организационной структуры.
66. Конкуренция и типы рыночных структур.
67. Антикризисное управление и его место в управлении организацией.
68. Процессный подход к управлению: функции менеджмента и связующие процессы.
69. Характеристика организационно-правовых форм хозяйственной деятельности. Область применения коммерческих и некоммерческих организаций.
70. Моделирование в исследовании систем управления. Комплексная модель бизнес-системы.
71. Анализ и синтез системы управления организацией.
72. Ценовая политика: методы ценообразования (затратный и ценовой), классификация ценовых стратегий
73. Товарная политика: составляющие, мультиатрибутивная модель товара, стратегии
74. Услуга: понятие и классификация. Маркетинг услуг.
75. Политика продвижения: основные инструменты
76. Маркетинговая информационная система и методы маркетинговых исследований.
77. Сегментация рынка и позиционирование товара
78. Формирование спроса и стимулирование сбыта: виды и способы.
79. Социальная ответственность фирмы: понятие, формы проявления.
80. Управление конфликтами в организации.
81. Управление изменениями в организации: понятие, необходимость, модели. Самообучающаяся организация
82. Характеристика инновационной инфраструктуры на федеральном и региональном уровне

### *Приложении 3 к РП ГИА*

#### ***Ситуационные задачи для государственного экзамена***

##### **1. Кейс. Как работают рекрутинговые агентства.**

Рекрутинговая компания «Поиск» специализируется на вопросах подбора менеджеров среднего звена и специалистов для организаций гостиничного бизнеса.

В прошлом году она работала с 30 клиентами. В этом году предполагается довести их число до 150.

В соответствии с выработанной стратегией компания «Поиск» определила для себя ряд важнейших направлений деятельности. В их числе:

- диверсификация (с тем, чтобы успешно адаптироваться к изменениям на рынке);
- поддержание отношений с клиентами на постоянной основе (т.е. оказание им услуг не только в период расширения производства и потребности в новых сотрудниках, но и в течение всего года);
- агрессивная PR-деятельность — привлечение новых клиентов, реклама конкурентных преимуществ;
- и другие направления.

Компания «Поиск» решила обратиться к консультантам за помощью в реализации своего стратегического плана.

### **Вопросы:**

1. Какие направления диверсификации деятельности можно было бы предложить рекрутинговой компании «Поиск»?
2. Какие меры могли бы способствовать поддержанию постоянных отношений с клиентами (даже в тот период, когда им не требуются новые сотрудники)?
3. В чем конкретно могли бы состоять конкурентные преимущества компании «Поиск»?
4. Какую ценовую политику, отвечающую стратегии деятельности компании «Поиск», вы могли бы предложить?

**2.** Вас назначили менеджером по персоналу, в функциональные обязанности которого входит формирование и развитие организационной культуры компании, Расположите в логической последовательности шаги по управлению организационной культурой. Обоснуйте свое решение.

- Диагностика существующей оргкультуры
- Выявление проблем существующей оргкультуры
- Решение о внесении корректив / о продолжении реализации мероприятий
- Составление плана-графика мероприятий по развитию оргкультуры
- Постановка целей развития организационной культуры
- Выбор технологий развития оргкультуры
- Определение желаемых ценностей и моделей поведения
- Контроль за выполнением мероприятий по развитию оргкультуры

**3.** Перед Вами поставлена задача провести исследование организационной культуры фирмы. Цель – выявить отношение сотрудников к существующим корпоративным традициям. Выберете темы, которые будут включены в опрос, и объясните свой выбор. Разработайте анкету для сотрудников.

- знание/незнание корпоративных традиций;
- участие / неучастие в корпоративных мероприятиях;
- удовлетворенность/неудовлетворенность системой материальной и нематериальной мотивации
- удовлетворенность/неудовлетворенность сотрудников проведением корпоративных мероприятий
- удовлетворенность/неудовлетворенность стилем руководства
- соответствие/несоответствие корпоративных традиций личным ценностям сотрудников
- самооценка соответствия квалификации выполняемой работе

**4.** Среднесписочная численность работников организации в отчетном году составила 1450 человек. В течение отчетного периода 120 человек выбыло по собственному желанию и 20 человек уволено за прогул. **Вопрос:** Как можно обеспечить дополнительный выпуск продукции при фактическом снижении текучести кадров на 20%,

если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней при среднедневной выработке работника 5 тысяч рублей?

### **5. Кейс. Простите, свободных мест нет. Желаю Вам приятного полета.**

В течение последних трех лет Вы работаете в авиакомпании. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги: 1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано, и 2) улучшить качество обслуживания клиентов. Выполнение новых решений было возложено на Вас. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, Вы должны проявлять максимальную вежливость и любезность и, как предписано инструкцией, заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю Вам приятного полета!» Однако иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. В таких случаях некоторые остаются крайне недовольны ситуацией. Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных случаях. Когда Вы обратились за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

#### **Вопросы:**

1. К каким последствиям физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация подобного рода для Вас?
2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс?
3. К каким индивидуальным методам борьбы со стрессом могли бы Вы прибегнуть в данной ситуации?

**6. Кейс. Трудности карьеры.** Вы руководите отделом организации трудовой деятельности. Именно Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. В отделе три сотрудника, которые работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу: фиксируют ритмы труда работников, делают фотографию рабочего места, считают фактические часы выработки. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц, предоставляя обработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

#### **Вопросы:**

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

**7.** Население муниципального района на 01.01.2018 г. составило 400 тыс. чел., а на 01.01.2019 г. - 440 тыс. чел. В течение года в области родилось 6300 чел. и умерло 4200 чел. За этот же год в область въехало на постоянное жительство 44800 чел. и выехало за пределы области 6900 чел.

**Вопрос:** Определить коэффициенты естественного и механического движения населения муниципального района.

**8.** Среднесписочная численность работников организации в отчетном периоде составила 2200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел.

**Вопрос:** Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде.

**9.** Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу может оказаться вредной. Какие индивидуально-психологические особенности человека влияют на его готовность к работе в команде?

**10.** Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассесмент-центры, отобраны лучшие кандидаты и зачислены в резерв. *Общая ситуация.* За полгода работы с заводов уволилось 4% резервистов. Причины увольнения они объяснили так:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

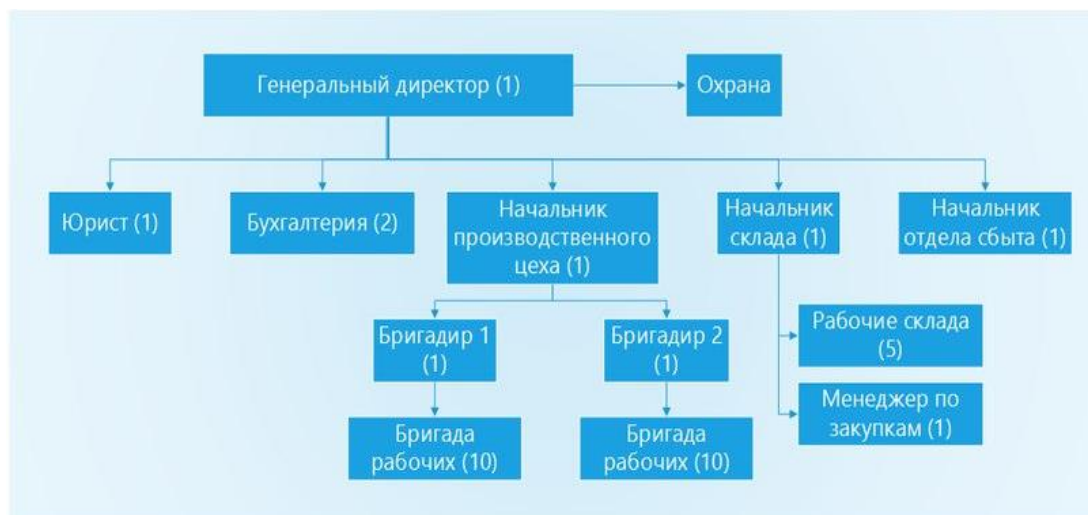
**Вопросы:**

1. Объясните, как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала.

2. Предложите мероприятия по совершенствованию данной персонал-технологии.

**11.** Выпускник, получивший диплом бакалавра по направлению «Управление персоналом», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении указана просьба составить резюме и представить его работодателю. **Задание:** Составьте резюме.

**12.** Определите тип и коэффициент нагрузки на управление по представленной ниже организационной структуре. Охрана находится на аутсорсинге. Сделайте выводы о достоинствах и недостатках данной структуры.



### 13. Кейс. Зарботная плата.

К руководителю компании приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что в другой фирме может получить больше и уволится, если ему не повысят заработную плату.

**Вопрос:** Предложите действия руководителя в данной ситуации

14. В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. **Вопрос:** Каковы будут Ваши действия в данной ситуации?

### 15. Кейс. Дисциплина.

Через несколько минут к Вам должна подойти подчиненная, которую Вы вызвали по поводу опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила задолго до начала рабочего дня. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. Два раза ей было сделано устное замечание. Вы предупредили работницу, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Прошло два месяца с того момента, как Вы сделали последнее устное замечание. Опоздания не прекратились. Для разговора Вы собрали данные о нарушениях графика работы (см. таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

**Вопросы:**

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

График опозданий сотрудницы

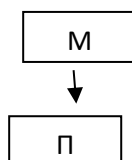
**Таблица 1**

Дата	День недели	Время опозданий
12 марта	Пятница	12 минут
22 марта	Вторник	22 минуты
30 марта	Вторник	22 минуты
7 апреля	Понедельник	19 минут
15 апреля	Среда	15 минут
11 мая	Вторник	14 минут

16. Рассчитайте среднюю заработную плату на предприятии, если фонд оплаты труда равен 8633 тыс. руб., а среднесписочная численность персонала – 39 человек (при условии, что страховые отчисления составляют 32%).

17. Чему равна зарплатоотдача, если объем выпуска продукции составил 5409 тыс. руб., ФОТ – 169 тыс. руб.?

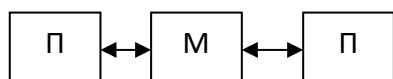
18. Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. Традиционные взаимоотношения менеджера (М) с подчиненным (П) схематично выглядит следующим образом:



Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений — однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров наиболее популярными становятся новые схемы отношений с подчиненными:

В таком варианте построения отношений менеджер выступает в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.



**Вопрос:** В чем положительные и отрицательные моменты в традиционном и новом взаимоотношении менеджера и подчиненного?

19. В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы - 8%, высокая текучесть - 100%, низкое качество - 27% брака, низкая производительность труда - 28 трубок в час.

**Вопрос:** В чем были причины низкой производительности и текучести кадров? Ваши действия для улучшения результатов работы?

20. По результатам отбора персонала на финальное собеседование приглашены идеальный исполнитель со средним потенциалом и «звезда» с большими амбициями но меньшей стабильностью.

**Вопрос:** Кого бы Вы взяли на работу? Какие факторы повлияют на Ваше решение?

**21.** Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает качественно. Сотрудник работает в компании около полугода.

**Вопрос:** Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

**22.** У Вас работает специалист, который уже несколько «перерос» свой профессиональный статус. Однако в силу объективных обстоятельств, его дальнейший карьерный рост пока невозможен. Заработная плата также достаточно высока, кроме этого имеются комиссионные.

**Вопрос:** Укажите направления дополнительной мотивации сотрудника.

**23.** В Вашем подразделении по сравнению с другими стремительно растут потери рабочего времени. У Вас есть сотрудник, который регулярно притворяется больным.

**Вопрос.** Ваши действия:

- Так как Вы все равно не смогли избежать этой ситуации, то ничего не предпринимаете;

- В разговоре с ним Вы занимаете четкую позицию, ставите ему в упрек некорректное поведение по отношению к коллегам, а также к фирме и грозите принять соответствующие меры, если он не исправится. Проверяете легитимность оправдательного документа;

- Вы пытаетесь его «поймать» путем посещения «больного» на дому и обследования его доверенным врачом. Так как Вы в дальнейшем вынуждены работать вместе, то намерены избежать конфликта с ним.

**24.** Профсоюз требует, чтобы для работников компании была принята социальная программа, включающая корпоративное добровольное медицинское страхование.

**Вопрос:** Для чего это необходимо, что следует делать, и в чем состоит выгода для компании?

**25. Кейс. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит**

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное, чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам". Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

**Вопрос:** Дайте рекомендации, которые могут предотвратить уход сотрудника из компании.

**26. Кейс. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста**

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная деятельность через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что, кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без ощущения результатов в течение такого длительного срока.

**Вопрос:** Дайте рекомендации, которые могут предотвратить уход сотрудника из компании.

**27.** Петров был принят на работу в школу в качестве кочегара с 1 октября на период отопительного сезона. С 4 мая следующего года администрация уволила его в связи с окончанием сезонной работы. Увольнение Петрова произведено администрацией без выплаты выходного пособия и денежной компенсации за неиспользованный отпуск.

**Вопросы**

1. Какие работы считаются сезонными, какова их продолжительность?
2. Каковы права и обязанности рабочих и служащих, принимаемых на сезонные работы?
3. Считается ли Петров сезонным работником?
4. Какие нарушения трудового законодательства допустила администрация при увольнении Петрова?

**28.** Поссорившись с одним из своих коллег по работе, Шатров подал заявление об увольнении по собственному желанию. На другой день был издан приказ об увольнении Шатрова «по соглашению сторон». Когда Шатров узнал об этом, он потребовал свое заявление обратно. Администрация возражала, так как увольнение уже произведено, по ее мнению, законно. **Вопрос:**

1. Каковы общие основания прекращения трудового договора?
2. Какие ошибки допущены администрацией при увольнении?

**29.** Экономист Серов отсутствовал на работе без уважительной причины 15 и 16 марта. 25 апреля Серов уволен за прогул без уважительной причины.

**Вопросы:**

1. Что является прогулом без уважительной причины?
2. Какие нарушения допущены администрацией при увольнении Серова? Может ли он быть восстановлен на работе?

**30.** Инженер Семенов 20 мая подал заявление об увольнении по собственному желанию. Через 10 дней он передумал и попросил вернуть ему заявление об увольнении. Семенову отказали в этом, так как на его должность приглашен в порядке перевода из другой организации Петров.

**Вопросы:**

1. В каком порядке производится увольнение по собственному желанию?
2. Прав ли работодатель по условиям задачи?

**31.** Сотрудница написала заявление о предоставлении ей отпуска с последующим увольнением. Ее просьба удовлетворена. В последний рабочий день ей выплатили зарплату, компенсацию за неиспользованный отпуск, а так же внесли в трудовую книжку запись об увольнении последним днем отпуска и выдали ей на руки. Однако после

отпуска сотрудница представила больничный лист, приходящийся на период отпуска и неделю после него (больничный закрыт после увольнения).

**Вопросы:**

1. Нужно ли вносить изменения в приказ об отпуске, а так же изменять приказ об увольнении и запись в трудовой книжке (в связи с временной нетрудоспособностью сотрудницы во время отпуска)?

2. Подлежит ли оплате листок нетрудоспособности при наступлении страхового случая в период отпуска с последующим увольнением?

32. В ходе плановой проверки Государственной инспекцией труда между государственным инспектором и представителем работодателя возник спор. Инспектор считает, что о времени начала отпуска работник должен быть извещен письменно именно за две недели до его начала. Работодатель с этим не согласен, полагая, что о времени начала отпуска правомерно известить как за две недели до начала отпуска, так и значительно раньше, в том числе сразу после утверждения графика отпусков.

**Вопрос:** Чья позиция правомерна: инспектора или работодателя?

34. Служба персонала компании отвечает за организацию обучения сотрудников. Ежегодного графика обучения нет, запрос на обучение формируется руководителями подразделений в отношении тех сотрудников, которым обучение требуется. Специалисты службы персонала своими силами оценивают уровень развития компетенций сотрудников и определяют формат обучения в соответствии с выявленными потребностями. Для проведения обучения, как правило, привлекаются сторонние образовательные организации. Руководители подразделений, сотрудники которых прошли обучение, спустя 1-2 месяца обязательно дают службе персонала обратную связь по итогам обучения.

**Вопрос:** Постройте схему бизнес-процесса организации обучения сотрудников. Опишите ключевые характеристики процесса, определите показатели бизнес-процесса

35. Для привлечения внимания покупателя продавцы используют разнообразные маркетинговые приемы. Поясните и приведите примеры использования пяти органов чувств человека в маркетинге?

36. Оцените эффективность реализации проекта по совершенствованию системы управления организацией путем определения чистого дисконтированного дохода и срока окупаемости. Первоначальные инвестиции в проект составляют 1600 тыс. руб. Ежегодный выходной денежный поток равен 600 тыс. руб. Входной денежный поток равен 1200 тыс. руб. Ежегодная ставка дисконтирования равна 21%. Нормативный срок окупаемости проекта 5 лет.

37. Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

38. Определите характер взаимосвязи товаров, если известно, что при цене товара А, равной 18 тыс. рублей, объем спроса на товар В составит 300 единиц, а при цене товара А, равной 20 тыс. рублей, объем спроса на товар В снизится до 280 единиц.