

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

УТВЕРЖДЕНО

Директор Челябинского филиала
РАНХиГС
Е.В. Алдошенко

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Управление персоналом организации

(наименование образовательной программы)

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

38.03.02 Менеджмент

код, наименование направления подготовки/специальности

очная и очно-заочная формы обучения

формы обучения

Год набора - 2024

Челябинск, 2024 г.

Автор(ы)-составитель(и):

К.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента	С.Р. Абрамкина
К.т.н., декан факультета управления	О.С. Буторина
К.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента	Л.Б. Владыкина
Д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики и менеджмента	И.В. Лаврентьева
К.с.н., доцент, зав.кафедрой экономики и менеджмента	Е.А. Терещук

Заведующий кафедрой:

К.с.н., доцент	Е.А. Терещук
----------------	--------------

Оценочные материалы государственной итоговой аттестации рассмотрены и одобрены на заседании Ученого совета Челябинского филиала РАНХиГС, протокол от «31» мая 2024 г. № 9.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы
2. Ключевые индикаторы сформированности компетенций
3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы
5. Методические материалы

1. Перечень компетенций, уровень владения которыми должен подтвердить обучающийся в результате освоения образовательной программы

1.1. При защите выпускной квалификационной работы

Код компетенции	Наименование компетенции
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)	
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
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)	
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
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКо)	
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
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКр)	

САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКС)	
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

1.2. При сдаче государственного экзамена

Код компетенции	Наименование компетенции
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (УК/УК ОС)	
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
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ОПК/ОПК ОС)	
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
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (Пко)	

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
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКр)	
САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ (ПКс)	
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. Ключевые индикаторы сформированности компетенций

2.1. Выпускная квалификационная работа

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС – 1	способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий. Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС – 2	способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС – 3	способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС – 4	способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном(ых) и иностранном(ых) языке(ах)	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
УК ОС – 5	способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических,

	социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС – 6	способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС – 7	способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья
УК ОС – 8	способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС – 9	способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС – 10	способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Юридически грамотно квалифицирует действие/бездействие как коррупционное и определяет меры, направленные на противодействие коррупционному поведению
ОПК - 1	способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК - 2	способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК - 3	способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК - 4	способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии и программные средства
ОПК - 5	способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	Использует при работе во внешней и внутренней среде информационные и цифровые технологии с учетом их безопасного использования
ОПК - 6	способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам

ПКо ОС - 1	способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Применяет современные методы маркетинга
ПКо ОС - 2	способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Выявляет факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность организации
ПКо ОС - 3	способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами
ПКо ОС - 4	способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Применяет методы финансового менеджмента
ПКо ОС - 5	способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Выявляет стратегические конкурентные преимущества организации
ПКс ОС - 1	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	обосновывает выбор технологий и методов управления персоналом в соответствии с принятой стратегией. Демонстрирует знание требования кадрового документооборота и кадрового учета при планировании и проведении кадровой работы
ПКс ОС - 2	Способен применять на практике знания концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, использования и развития кадрового потенциала организации	Применяет современные концепции в области управления персоналом
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	Организует труд и оплату труда персонала, применяет 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	способен диагностировать состояние социальной сферы организации, участвует в разработке и реализации планов социального развития с учетом состояния организации и ее целей

2.2. Государственный экзамен

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор
УК ОС - 1	способен применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	Формулирует собственную гражданскую и мировоззренческую позицию с опорой на системный анализ философских взглядов и исторических закономерностей, явлений и событий. Систематизирует информацию, полученную в целях решения поставленной задачи по результатам самостоятельного поиска по широкому кругу источников
УК ОС - 2	способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
УК ОС - 3	способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках

	работе	выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию
УК ОС - 4	способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном(ых) и иностранном(ых) языке(ах)	Соблюдает требования к языку и форме общения, в том числе делового, в зависимости от коммуникативной задачи, решаемой на русском или иностранном языке
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	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и психофизиологических особенностей. Демонстрирует знание психофизических особенностей развития лиц с психическими и (или) физическими недостатками для выстраивания своего поведения в социальной и профессиональной сфере
УК ОС - 6	способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)
УК ОС - 7	способен поддерживать уровень физического здоровья, достаточного для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	На основе самодиагностики физического состояния отбирает и реализует методы поддержания физического здоровья
УК ОС - 8	способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов	Демонстрирует знание основных алгоритмов поведения в целях предотвращения угроз безопасности жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК ОС - 9	способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности
УК ОС – 10	способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Юридически грамотно квалифицирует действие/бездействие как коррупционное и определяет меры, направленные на противодействие коррупционному поведению
ОПК - 1	способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ОПК - 2	способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость
ОПК - 3	способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Выявляет в деятельности организаций современные технологии управления, формирующиеся в рамках прорывных направлений менеджмента
ОПК - 4	способен использовать при решении профессиональных задач современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства	При решении управленческих задач выбирает и эффективно использует информационные технологии и программные средства

ОПК - 5	способен осуществлять информационное и цифровое взаимодействие на основе безопасного использования информационно-коммуникативных технологий	Использует при работе во внешней и внутренней среде информационные и цифровые технологии с учетом их безопасного использования
ОПК - 6	способен осуществлять сбор и анализ данных, в том числе из открытых источников, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современных инструментов	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам
ПКО ОС - 1	способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	Применяет современные методы маркетинга
ПКО ОС - 2	способен оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	Выявляет факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность организации
ПКО ОС - 3	способен применять в профессиональной деятельности современные методы управления человеческими ресурсами	Применяет современные методы управления человеческими ресурсами
ПКО ОС - 4	способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	Применяет методы финансового менеджмента
ПКО ОС - 5	способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	Выявляет стратегические конкурентные преимущества организации
ПКс ОС - 1	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	обосновывает выбор технологий и методов управления персоналом в соответствии с принятой стратегией. Демонстрирует знание требования кадрового документооборота и кадрового учета при планировании и проведении кадровой работы
ПКс ОС - 2	Способен применять на практике знания концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, использования и развития кадрового потенциала организации	Применяет современные концепции в области управления персоналом
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	Организует труд и оплату труда персонала, применяет 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	способен диагностировать состояние социальной сферы организации, участвует в разработке и реализации планов социального развития с учетом состояния организации и ее целей

3. Оценочные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы

3.1. Общая характеристика выпускной квалификационной работы

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.

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 Ассессмент-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 управление персоналом на основе аутсорсинга
65. Организация внутреннего аудита труда персонала на предприятии
66. Организация и реализация трудовых соревнований работников
67. Разработка программы развития кадрового потенциала предприятия
68. Перепроектирование системы управления персоналом в связи с ребрендингом компании
69. Применение информационных технологий в кадровой работе предприятия
70. Формирование системы безопасности труда в организации
71. Обеспечение процесса командообразования в организации
72. Разработка автоматизированной системы деловой оценки персонала
73. Разработка концепции социальной политики организации
74. Совершенствование организации рабочих мест персонала организации
75. Разработка программы трудовой адаптации персонала в организации
76. Организация режима и дисциплины труда в организации
77. Разработка программы повышения производительности труда персонала на предприятии (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
78. Управление стрессами в организации
79. Организация процесса релаксации и поддержки здоровья персонала организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
80. Формирование системы здоровьесбережения персонала организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
81. Реинжиниринг системы управления персоналом организации
82. Совершенствование взаимодействия организации-работодателя с кадровыми агентствами.
83. Совершенствование процесса взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями организации
84. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
85. Разработка стратегии управления персоналом организации
86. Разработка и внедрение системы оценки результативности управленческого персонала
87. Организация системы непрерывного образования медицинских работников на базе медицинской организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
88. Развитие системы непрерывного образования медицинских работников на основе дистанционных технологий (в рамках национального проекта «Здоровье»)
89. Внедрение системы профессиональной аккредитации специалистов медицинской организации (в рамках национального проекта «Здоровье»)
90. Разработка системы поддержки и сопровождения молодых специалистов в образовательной организации (в рамках национального проекта «Образование»)
91. Развитие системы независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников (в рамках национального проекта «Образование»)
92. Организация системы роста профессионального мастерства педагогов в формате непрерывного образования (в рамках национального проекта «Образование»)
93. Развитие системы профессионального обучения персонала организации
94. Внедрение системы обучения персонала методикам бережливого производства (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
95. Управление производительностью труда на основе нормирования (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
96. Управление производительностью труда на основе внедрения системы грейдинга (в рамках национального проекта «Производительность труда»)
97. Обеспечение процесса повышения квалификации работников культуры в центрах непрерывного образования (в рамках национального проекта «Культура»)

98. Развитие системы обучения научных работников по приоритетам НТР по образовательным программам организаций-участников научно-образовательных центров (в рамках национального проекта «Образование»)
99. Разработка проекта внедрения цифровых технологий в систему управления персоналом организации
100. Разработка бизнес-модели стартапа в сфере управления персоналом
101. Внедрение бережливых технологий в деятельность службы управления персоналом организации
102. Совершенствование системы наставничества в организации
103. Внедрение информационных технологий в систему управления персоналом организации

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

ВКР бакалавра по направлению подготовки «Менеджмент» состоит из трех частей:

1. Теоретическая часть исследования должна быть ориентирована на анализ теоретических основ процессов, моделей, явлений, заявленных в теме исследования.
2. Аналитическая часть направлена на анализ объекта исследования в контексте заявленной темы с выделением основной проблемы исследования.
3. Практическая часть работы должна демонстрировать способности выпускника решать прикладные задачи. Данная часть выполняется с использованием проектного подхода и включает разработку направления решения проблемы, составление «дорожной карты», анализ необходимых ресурсов, выявление рисков и способов их снижения, а также анализ экономической и (или) социальной эффективности предложенного решения.

3.2. Перечень вопросов государственного экзамена

3.2.1. 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

3.2.2. 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 работает 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 ассессмент-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.

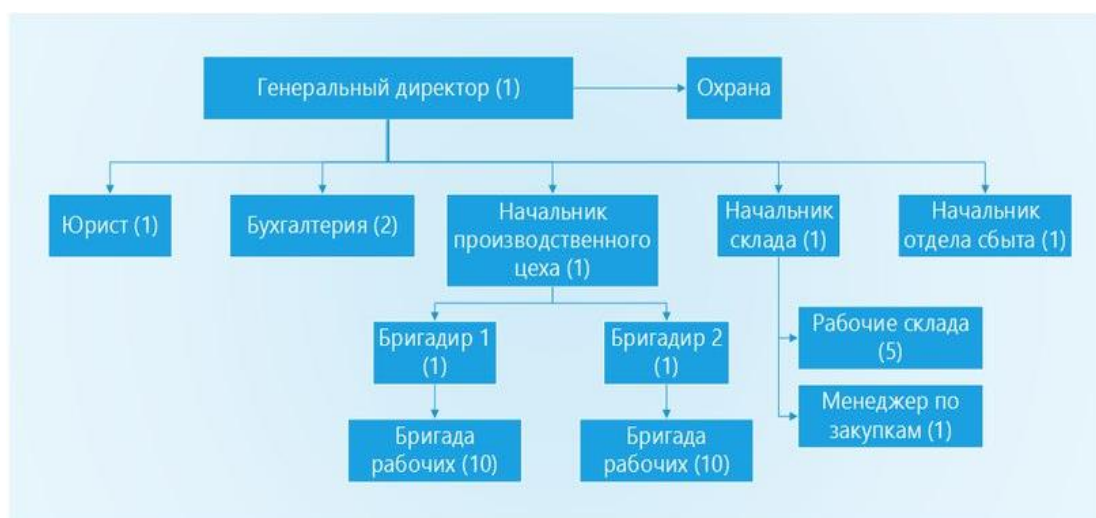
Вопросы:

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. Заработная 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

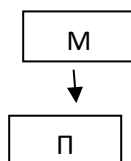
- 16.** По данным таблицы определите отклонение производственных показателей. Примените сравнительный метод анализа трудовых показателей (цифры условные).

Показатели	Отчет 2010	План 2011	Факт 2011	Отклонение	
				(+, -)	%
Выпуск продукции, тыс. руб.	122 000	125 000	132 000		
Среднегодовая численность производственного персонала, чел.	30	30	28		
Выработка, тыс. руб.					

- 17.** 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%).

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

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

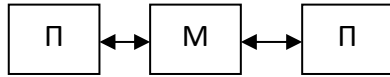


Такие отношения в коммуникативном аспекте отражают жесткую вертикаль, когда подчиненный подавляется властью, ему навязывается жесткий стиль взаимоотношений —

однаправленный.

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?

20. 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?

21. 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?

22. 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?

23. 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.

24. 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.

25. 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?

26. 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.

27. 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.

28. 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?

29. 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?

30. 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?

31. 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?

32. 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?

33. 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.

4. Методические материалы

4.1. Шкала оценивания ВКР

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

- Актуальность и практическая значимость темы исследования;
- уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению;
- использование современного аналитического инструментария;

- наличие проектных решений заявленной проблемы;
- содержательность доклада и ответов на вопросы;
- наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;
- наличие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования

Результаты защиты ВКР оцениваются по пятибалльной шкале.

оценка	определение
отлично	• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему; • высокий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению; • автор в полной мере владеет методами использования современного аналитического инструментария; • работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы; • высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии; • присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов; • наличие/отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования
хорошо	• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему; • хороший уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению; • автор на хорошем уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария; • работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы; • высокая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии; • присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов; • отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования
удовлетворительно	• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему; • средний уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, отсутствие анализа различных подходов к ее решению; • автор в основном владеет методами использования современного аналитического инструментария; • работа выполнена с использованием проектных решений заявленной проблемы; • средняя содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии; • присутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов;

	• отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования
неудовлетворительно	• работа выполнена на актуальную и практически значимую тему; • низкий уровень теоретического анализа рассматриваемой проблемы, наличие анализа различных подходов к ее решению; • автор на низком уровне владеет методами использования современного аналитического инструментария; • работа выполнена с без использования проектных решений заявленной проблемы; • низкая степень содержательности доклада и ответов на вопросы комиссии; • отсутствует наглядность представленных результатов исследования в форме слайдов; • отсутствие акта о внедрении результатов работы в деятельность объекта исследования

4.2. Шкала оценивания государственного экзамена

Оценка результата государственного экзамена производится на открытом заседании ГЭК. За основу принимаются следующие критерии, с учетом степени освоения компетенций, контролируемых на ГЭК:

- уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций
- грамотность, последовательность и четкость в ответе на вопросы билета
- аргументированность в ответе на дополнительные вопросы
- правильность и обоснованность решения ситуационной задачи

оценка	определение
отлично	• высокий уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций • высокая степень грамотности, последовательность и четкость в ответе на вопросы билета • аргументированность в ответе на дополнительные вопросы • правильное и обоснованное решение ситуационной задачи.
хорошо	• хороший уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций • хорошая степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета • достаточный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы • правильное и частично обоснованное решение ситуационной задачи
удовлетворительно	• средний уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций • средняя степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета • удовлетворительный уровень аргументированности в ответе на дополнительные вопросы • правильное, но необоснованное решение ситуационной задачи

	задачи.
неудовлетворительно	• слабый уровень владения материалом, отражающего степень сформированности компетенций • низкая степень грамотности, последовательности и четкости в ответе на вопросы билета • отсутствие аргументированности в ответе на дополнительные вопросы • неправильное решение ситуационной задачи.

4.3. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы

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 проектной главе должны быть раскрыты:

- выбор объекта анализа, его организационно-экономическая характеристика;
- анализ основных экономических результатов деятельности;
- оценка финансового состояния объекта исследования;
- идея, суть проекта по совершенствованию организационно-экономического механизма объекта исследования и концепция его реализации;
- мероприятий, план действий, необходимые ресурсы по реализации проекта;
- обоснование экономической целесообразности и практической важности;
- показатели ожидаемого эффекта (эффективности): объем необходимых инвестиций, среднегодовой объем ожидаемой выручки, среднегодовой объем ожидаемых издержек, ожидаемая годовая прибыль, ожидаемая рентабельность, ожидаемый период окупаемости;
- ожидаемые риски и превентивные мероприятия по их снижению;
- 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.

4.4. Методические рекомендации по подготовке и проведению государственного экзамена

Государственная итоговая аттестация в форме государственного экзамена проводится в соответствии с графиком учебного процесса, являющимся неотъемлемой частью Основной образовательной программы по соответствующему профилю подготовки.

В предлагаемой программе государственного экзамена раскрыто содержание ключевых вопросов

Студенту при подготовке к государственному экзамену:

1) Следует ознакомиться с программой государственного экзамена по направлению подготовки.

2) Настоятельно рекомендуется посещение всех проводимых консультаций и обзорных лекций.

3) Получить необходимую для подготовки к государственному экзамену литературу в библиотеке, использовать рекомендуемые источники и литературу, имеющиеся в базе электронной библиотеки.

4) Внимательно изучить все примерные вопросы к государственному экзамену и типовые практические задания (ситуационные задачи) и наметить алгоритмы их решения.

Порядок проведения государственного экзамена.

1) Секретарь экзаменационной комиссии (секретарь ГЭК по соответствующему направлению) до начала экзамена представляет председателю экзаменационной комиссии экзаменационные билеты (теоретические вопросы, ситуационные задачи), программу государственного экзамена, список студентов, допущенных к сдаче экзамена, сводную ведомость с оценками, подтверждающими выполнение учебного плана. Могут быть представлены другие документы, характеризующие учебную и научную деятельность выпускников.

2) Председатель (заместитель председателя или один из членов комиссии, по согласованию) экзаменационной комиссий проверяет готовность аудитории для приема экзамена, наличие информационно-методического обеспечения экзамена, справочных материалов (при необходимости).

3) Председатель экзаменационной (заместитель председателя или один из членов комиссии, по согласованию) комиссии проводит краткий инструктаж по порядку проведения экзамена.

4) Студент, войдя в аудиторию для сдачи экзамена, называет свою фамилию, имя, отчество, берет билет, называет его номер, уясняет вопросы билета, при необходимости, уточняет их содержание у членов экзаменационной комиссии, получает учтенный лист бумаги и готовится к ответу за отдельным столом. Для подготовки к ответу отводится до 30 минут. Время, отводимое на ответ по билету, не должно превышать 20 минут.

5) Во время подготовки студент намечает план ответа, осуществляет решение ситуационной задачи, при необходимости выполняет их на классной доске или листе бумаги.

6) По готовности к ответу или по истечении отведенного для подготовки времени студент отвечает на поставленные в билете вопросы. Во время ответа студентам разрешается использовать материал, подготовленный на листах бумаги, а так же, при необходимости, пользоваться доской для пояснения своего ответа.

7) После ответа на вопросы билета студент поясняет: «Ответ окончен». По окончании ответа на вопросы билета, члены комиссии могут задавать экзаменуемому дополнительные или уточняющие вопросы.

8) Студенту на экзамене разрешается брать один билет. В случае доклада экзаменуемого о невозможности ответить на вопросы (задания) билета, ему выставляется оценка неудовлетворительно.

9) Экзаменационная комиссия после ответов всех студентов учебной группы (подгруппы) коллегиально подводит итоги по результатам ответов каждого студента и выставляет оценки. Затем приглашаются студенты учебной группы (подгруппы) и им публично председателем экзаменационной комиссии (заместителем председателя или одним из членов комиссии, по согласованию) оглашаются оценки.

Протоколы заседаний ГЭК по проведению государственного экзамена хранятся согласно номенклатуре дел филиала РАНХиГС, после чего подлежат передаче в архив филиала.

4.5. Особенности проведения государственной итоговой аттестации у инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, а так же инвалидов, в экзаменационной комиссии создаются специальные условия, установленные пунктами 43-48 Приказа Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636 «Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры». При этом обучающийся инвалид, лицо с ограниченными возможностями здоровья не позднее, чем за 3 месяца до начала ГИА подает письменное заявление на имя декана факультета о необходимости создания для него специальных условий.

4.6. Рекомендуемый список литературы для подготовки к государственному экзамену

4.6.1. Основная литература

1. 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>
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. 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>
4. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2019. — 380 с. — ISBN 978-5-394-03072-7. — Текст : электронный //

- Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85637.html> — ЭБС «IPRbooks», по паролю.
5. Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст]: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2019. - 239 с.: ил. - (Высшее образование: Бакалавриат).
 6. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник. - М.: Инфра-М, 2019. <https://znanium.com/read?id=355612>
 7. Блинов, А.О. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. — М.: Проспект, 2019. — 304 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/44077#authors>.
 8. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учебник для бакалавров / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 644 с. — ISBN 978-5-394-03252-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85234.html>
 9. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров / М. В. Воронина. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 399 с. — ISBN 978-5-394-03552-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111004.html> (дата обращения: 18.09.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
 10. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469020>
 11. Гапоненко А.Л. и др. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021.
 12. 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>
 13. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 432 с. — ISBN 978-5-394-03291-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85650.html> (дата обращения: 20.08.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
 14. Дыбская, В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев ; под общей редакцией В. И. Сергеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 317 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03586-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/404323> — ЭБС «Юрайт», по паролю.
 15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017.
 16. Захарова, И. В. Маркетинг : учебное пособие / И. В. Захарова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4497-0218-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86470.html> (дата обращения: 29.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/86470>
 17. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее

- образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469104>
18. Иванов П.В. Современный стратегический анализ [Текст] : учебное пособие / под ред. П.В. Иванова. - Ростов н/Д. : Феникс, 2019. - 589 с. : ил. - (Высшее образование)
 19. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 303 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00934-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433773> (дата обращения: 24.08.2021).
 20. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 399 с. — ISBN 978-5-394-02539-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85737.html>.
 21. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 258 с. — ISBN 978-55394-03200-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85640.html>
 22. 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).
 23. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 226 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7647-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469008>
 24. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 359 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00208-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469013> — ЭБС «Юрайт», по паролю.
 25. Мельников, В. П. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8384-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468776>
 26. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 527 с. — ISBN 978-5-238-01205-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81632.html>
 27. Мэнкью, Г. Микроэкономика [Текст] : 3-е изд. / Г. Мэнкью, М. Тейлор. - СПб. : Питер, 2019. - 688 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник).
 28. Неруш, Ю. М. Транспортная логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02617-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469192> ЭБС «Юрайт», по паролю

29. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс] / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2015. — 202 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/72376> — ЭБС «Лань».
30. Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики [Текст] : Учебник / Р.М. Нуреев. - Москва : НОРМА -ИНФРА-М, 2018. - 624 с. : ил
31. 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>
32. Полковский, Л. М. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для бакалавров / Л. М. Полковский. — Москва : Дашков и К, 2019. — 256 с. — ISBN 978-5-394-02544-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85656.html>
33. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник / под ред.С.А. Полевого. – М.: КНОРУС, 2021. Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-468731>
34. Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 540 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/401451>
35. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468828>
36. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2018. <https://urait.ru/book/teoriya-organizacii-413756>
37. 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>
38. Чая, В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / В. Т.
39. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст]: учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко, под ред. Н.А. Омельченко; Гос. ун-т управления. - М.: Юрайт, 2015. - 365 с.
40. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 2014.-301с.-(Высшее образование);
41. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с.
42. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник.-М.:Прспект, 2016.- 688 с.
43. Вознаграждение персонала [Электронный ресурс]: Система оплаты труда по грейдам.-М.: МЦФЭР, 2015.-1 CD-ROM.
44. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я.М., 2016
45. Н. С. Пряжников. Мотивация трудовой деятельности. М., 2007
46. Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала М., 2015
47. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2016.-640с.

48. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.; Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2016.-640с.
49. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.-4-е изд. М.: Магистр, 2009.– 288 с.
50. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: ИНФА-М, 2017.
51. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2015. – 344 с.
52. Афоничкин, А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2015. – 480 с.
53. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умттингтон; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. – 800 с.
54. Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2016 / Университетская библиотека on-line: <http://www.biblioclub.ru/>
55. Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень: Учеб. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело; АНХ, 2015. - 440 с.
56. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов.- 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.- 167с.
57. Шеремет М.А. Управление изменениями. Издательство Дело 2017. 218 страниц.
58. Балдин К.В., Воробьева С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия: Учебник для вузов.-М.: Проспект, 2015.-304с.
59. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 304с.
60. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2015
61. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – М.:ИНФРА-М, 2016. – 558с.
62. Управление персоналом организации: Учебник - 4-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Изд-во Инфра-М, серия "Высшее образование», 2015.
63. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов - 2-е изд. / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. -М.: Изд-во ЮНИТИ, 2015
64. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): Учебник / под ред. И.В.Сергеева.- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2015. - 560с.
65. Антикризисное управление: учебник [Текст] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. – М.: Юнити-Дата, 2016
66. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под ред. А.А.Аузана.-М.: ИНФРА-М, 2015.-416с.

4.6.2. Дополнительная литература

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2015. – 344 с.
2. Ашмарина С. , Герасимов Б. Управление изменениями Серия - Национальное экономическое образование. Издательство АСТ, Рид Групп 2016. 208 страниц
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.-4-е изд. М.: Магистр, 2015.– 288 с.
4. 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>
5. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умттингтон; пер. с англ. – 7-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2017. – 800 с.

6. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Юрайт, 2015
7. 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>.
8. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник [Электронный ресурс]:
9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2015.; Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2016.-640с.
10. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2015.
11. Ходжсон Д. Экономическая теория и институты. М.: Дело, 2016.
12. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник.- 15-е изд. - СПб: Питер, 2016.- 848с.- (Учебники для вузов)
13. Экономическая теория: Учебное пособие / Под ред. А.Г.Грязновой, В.М. Соколинского. -5-е изд., перераб. и доп.-М.: КНОРУС, 2016.-464с.
14. Бабаскин, С. Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков : учебное пособие / С. Я. Бабаскин. — Москва : Дело РАНХиГС, 2014. — 240 с. — ISBN 978-5-7749-0907-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/74940> (дата обращения: 24.08.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
15. Буторина О.С., Терещук Е.А. Исследование систем управления: учебно-методическое пособие. – Челябинск: Челяб.филиал РАНХиГС, 2020. – 105 с. - ISBN 978-5-91970-090-6
16. 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>
17. Федорова Л.А. Операционный менеджмент: организационное проектирование основного производства на предприятиях легкой промышленности: учебное пособие. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. <http://www.iprbookshop.ru/103963.html>
18. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина.-М.: КНОРУС, 2016.-496 с.
19. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2015.
20. Организационное поведение / Под. ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2016.
21. Экономическая теория: Учебное пособие / Под ред. А.Г.Грязновой, В.М. Соколинского. -5-е изд., перераб. и доп.-М.: КНОРУС, 2017.-464с.
22. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник.-2-е изд., стереотип.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.-527с.
23. Ашмарина С. , Герасимов Б. Управление изменениями Серия - Национальное экономическое образование. Издательство АСТ, Рид Групп 2018. 208 страниц
24. Кожевина О. Управление изменениями: учебное пособие Издательство: ИНФРА-М, 2015, 285 страниц
25. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2015.
26. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2015. – 208с.
27. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 352с.
28. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов – Н-Н.: 2016.
29. Информатика: Учебник.-3-е изд., перераб. /Под ред. Н.В.Макаровой.-М.:Финансы и статистика. 2016.-768с.,ил.

30. Каймин, В.А. Информатика: Учебник.-3-е изд.-М.:Инфра-М, 2016.-272с.-(Высш. образование)
31. Информатика: Базовый курс/ Под ред. С.В. Симонович и др.-СПб: Питер, 2016.-640с.
32. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник.- 15-е изд. - СПб: Питер, 2015.-848с.- (Учебники для вузов)
33. Олейник А.Н. Институциональная экономика. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017.
34. Ходжсон Д. Экономическая теория и институты. М.: Дело, 2016.