

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»
(БГУ)

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Л.С. Митюченко
«09» апреля 2025 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К
СДАЧЕ И СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы

Кадровый менеджмент и развитие персонала

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Форма обучения

очно-заочная

2025 год

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
1 Цели и задачи государственного экзамена	4
2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен	4
3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена.....	5
4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену	9
4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену.....	9
5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена.....	22
6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену	23
7 Список рекомендуемой литературы.....	25

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена по направлению подготовки «Управление персоналом» направленности (профиля) Кадровый менеджмент и развитие персонала составлены в соответствии с требованиями ФГОС высшего образования.

Методические рекомендации по подготовке к сдаче и сдаче государственного экзамена студентов-выпускников по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом направленности (профилю) Кадровый менеджмент и развитие персонала разработаны на основании следующих нормативных документов:

– Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

○ Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровню высшего образования - бакалавриат, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 (далее – ФГОС ВО).

○ Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

○ Приказ Минобрнауки России от 29.06.2015 №636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (с изм. и доп.).

○ Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 07.04.2022г., протокол №4 (приказ БГУ от 08.04.2022 г. №55).

○ Положение об организации образовательной деятельности инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 27.03.2025г., протокол №4 (приказ БГУ от 28.03.2025г. №51).

○ Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 27.03.2025г., протокол №4 (приказ БГУ от 28.03.2025г. №49)

○ Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры с применением дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённый решением учёного совета Университета от 23.12.2020г., протокол №13 (приказ БГУ от 24.12.2020г. №146 с изменениями, внесёнными приказами БГУ от 08.04.2022 г. №55, от 29.03.2024 г. №37).

○ Положение о выпускной квалификационной работе по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского», утверждённое решением учёного совета Университета от 26.09.2019г., протокол №1 (приказ БГУ от 30.09.2019г. №105 с изменениями, внесёнными приказом БГУ от 08.04.2022 г. №55).

1 Цели и задачи государственного экзамена

Целью государственного экзамена является установление уровня сформированности компетенций выпускника, степень его готовности к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Основными задачами государственного экзамена являются:

- определение соответствия подготовки выпускников квалификационным требованиям ФГОС ВО;
- проверка знания студентом основных теоретико-методологических подходов и уровня освоения базовых дисциплин направления подготовки, определяющих профессиональные способности выпускника;
- демонстрация умения студента ориентироваться в текущей экономической ситуации, иллюстрировать теоретические положения практическими примерами;
- оценка уровня обоснования студентом собственных выводов, грамотности их изложения.

При сдаче государственного экзамена выпускник должен показать свою способность и умение, опираясь на полученные знания, умения, сформированные универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, решать различные задачи профессиональной деятельности, четко и лаконично излагать информацию, защищать свою точку зрения, продемонстрировать способность применять полученные знания в профессиональной деятельности.

2 Компетенции обучающегося, выносимые на государственный экзамен

В ходе государственного экзамена проверяется сформированность следующих компетенций:

УК-1 - способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-2 - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-4 - способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).

УК-10 - способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

ОПК-1 - способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.

ОПК-2 - способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, в сфере управления персоналом.

ОПК-3 - способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.

ОПК-4 - способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет.

ОПК-5 - способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.

ОПК 6 - способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.

ПК-1 - способен формировать требования к вакантной должности, определять критерии подбора персонала, выбирать способы и методы привлечения персонала, осуществлять процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу в соответствии с действующим законодательством (ПС 559 Специалист по управлению персоналом Код трудовой функции (ТФ) А/01.6, А/02.6, В/01.6, В/02.6, В/03.6).

ПК 2 - способен разрабатывать кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, применять методы построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации (ПС 559 Специалист по управлению персоналом Код трудовой функции (ТФ) D/01.6, D/02.6, D/03.6).

ПК-3 - способен формировать и развивать корпоративную социальную политику и организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков (ПС 559 Специалист по управлению персоналом Код трудовой функции (ТФ) E/01.6, E/02.6, E/03.6, F/01.6, F/02.6).

ПК 4 - способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры, критерии, средства и методы оценки, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда (ПС 559 Специалист по управлению персоналом Код трудовой функции (ТФ) А/01.6, А/02.6, В/01.6, В/02.6, В/03.6).

3 Паспорт фонда оценочных средств государственного экзамена

Компетенция	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Номер оценочного задания
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Анализирует задачу, выделяя этапы ее решения, действия по решению задачи	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.2. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.3. Рассматривает различные точки зрения на поставленную задачу и выявляет степень их доказательности в рамках научного мировоззрения	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-1.4. Определяет возможные варианты решения поставленной задачи, аргументированно оценивая их достоинства и недостатки	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Проводит декомпозицию поставленной цели проекта в задачах	Вопросы 71-91 Практическое задание 10-26
	УК-2.2. Осуществляет поиск необходимой информации для достижения задач проекта	Вопросы 50-81 Практическое задание 4-20
	УК-2.3. Выявляет и анализирует различные способы решения задач в рамках поставленной цели и	Вопросы 1-40 Практическое

	аргументирует их выбор, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	задание 1-40-26
	УК-2.4. Представляет результаты решения задач в рамках цели проекта	Вопросы 71-91 Практическое задание 10-26
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Вопросы 1-10 Практическое задание 13,19,21-30
	УК-3.2. Учитывает особенности поведения и интересы других участников при реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе	Вопросы 1-15,31-55 Практическое задание 35,37
	УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата	Вопросы 88-95 Практическое задание 33,34,39
	УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвует в обмене информацией, знанием и опытом, в презентации результатов работы команды	Вопросы 22-44 Практическое задание 43,46
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	УК-4.1. Выбирает коммуникативные стратегии и тактики, стиль общения на русском языке в зависимости от целей и условий партнёрства, ситуации взаимодействия	Вопросы 28-35 Практическое задание 23-34
	УК-4.2. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на русском языке, учитывая особенности стилистики официальных и неофициальных писем	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.3. Грамотно строит диалогическую речь в рамках межличностного и межкультурного общения на иностранном (ых) языке (ах)	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.4. Демонстрирует умение осуществлять деловую переписку на иностранном (ых) языке (ах) с учетом социокультурных особенностей	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-4.5. Осуществляет поиск необходимой информации для решения коммуникативных задач с применением информационно-коммуникационных технологий	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	УК-10.2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной,	ОПК-1.1. Использует основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31

управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.2. Формулирует и решает профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий наук	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31
	ОПК-1.3. Применяет аналитический инструментарий для постановки и решения профессиональных экономических, организационных, управленческих задач с учетом российского законодательства в части работы с персоналом	Вопросы 20-66 Практическое задание 26,29,31
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, в сфере управления персоналом	ОПК-2.1. Работает с информационными источниками по сбору и оценке данных для решения поставленных задач в профессиональной деятельности с использованием современных статистико-эконометрических инструментов, интеллектуальных информационно-аналитических систем и программного обеспечения	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-2.2. Анализирует и интерпретирует собранные и обработанные статистические данные о персонале для решения поставленных задач в профессиональной деятельности с учетом современных интеллектуальных информационно-аналитических систем и программного обеспечения	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-2.3. Обрабатывает и визуализирует собранные данные о персонале с целью последующего их статистического анализа для решения поставленных задач в профессиональной деятельности с учетом современных интеллектуальных информационно-аналитических систем и программного обеспечения	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1. Анализирует кадровую политику организации и предлагает мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом в соответствии с общей стратегией организации	Вопросы 1-40 Практическое задание 16-38
	ОПК-3.2. Осуществляет оценку организационных и социальных последствий мероприятий, направленных на реализацию стратегий управления персоналом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-3.3. Разрабатывает и оформляет документы мероприятий, связанных с реализацией стратегии управления персоналом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-4 Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК 4.1 Имеет представление о современных технологиях, методах, способах и инструментах оперативного управления персонала	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК 4.2 Осуществляет выбор технологий и методов административного, социально-психологического и экономического характера в организации оперативной работы с персоналом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК 4.3 Разрабатывает и оформляет документы по сопровождению и учету оперативной деятельности в сфере управления персоналом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК-5 Способен использовать современные	ОПК 5.1 Определяет круг задач профессиональной деятельности в рамках поставленной цели с учетом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40

информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	сущности, значения информации в развитии современного общества	
	ОПК 5.2 Владеет методическим инструментарием обработки и интеллектуального анализа информации, необходимым для решения поставленных управленческих задач	Вопросы 15-90 Практическое задание 1-40
	ОПК 5.3 Использует для решения аналитических и исследовательских задач современные информационные технологии и программные средства	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ОПК 6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	ОПК 6.1. Демонстрирует знание современных информационных технологий и понимание принципов их работы	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-6.2. Умеет в конкретных ситуациях осуществлять дифференцированный отбор современных информационных технологий для решения задач профессиональной деятельности	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ОПК-6.3. Владеет опытом решения профессиональных задач на основе понимания принципов работы современных информационных технологий	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ПК-1 Способен формировать требования к вакантной должности, определять критерии подбора персонала, выбирать способы и методы привлечения персонала, осуществлять процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу в соответствии с действующим законодательством	ПК-1.1. Осуществляет поиск, сбор информации и анализ состояния рынка труда, занятости, безработицы и спроса в кадрах	Вопросы 22-66 Практическое задание 1-15,25-36
	ПК 1.2 Формирует требования к должностям, критерии подбора, выбирает оптимальные способы и методы привлечения персонала в соответствии с действующим законодательством	Вопросы 22-66 Практическое задание 1-15,25-36
	ПК-1.3. Ведет документацию по учету и движению персонала, использует процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу в соответствии с действующим законодательством	Вопросы 22-66 Практическое задание 1-15,25-36
ПК 2 Способен разрабатывать кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, применять методы построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации	ПК 2.1 Участвует в построении функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ПК 2.2 Разрабатывает кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, внедряет систему адаптации и стажировки персонала	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
	ПК 2.3 Организует и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, разрабатывает программы обучения и повышения квалификации	Вопросы 1-96 Практическое задание 1-40
ПК-3 Способен формировать и развивать	ПК 3.1 Организует рабочие места, решает вопросы создания комфортных и безопасных условия труда в	Вопросы 36-96

корпоративную социальную политику и организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков	организации, использует методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков	Практическое задание 1-40
	ПК 3.2 Разрабатывает мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формирует системы оплаты труда	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
	ПК 3.3 Формирует и развивает организационную культуру, разрабатывает и реализует корпоративную социальную политику, создает положительный имидж организации	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
ПК 4 Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры, критерии, средства и методы оценки, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда	ПК 4.1 Организует и проводит оценку и аттестацию персонала в соответствии с действующим законодательством, определяет параметры, критерии, средства и методы оценки, организует контроль результатов деятельности персонала	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40
	ПК 4.2 Анализирует эффективность работы персонала, выявляет резервы повышения производительности и качества труда, внедряет инновации в управление персоналом	Вопросы 36-96 Практическое задание 1-40

4 Примерный перечень вопросов и заданий к государственному экзамену

4.1 Примерный перечень вопросов к государственному экзамену

1. Рыночная система. Взаимодействие спроса и предложения.
2. Рынки факторов производства (капитала, труда, земли).
3. Раскройте сущность проблемы экономического выбора через понятие «альтернативные издержки».
4. Основные постулаты теории потребительского поведения.
5. Определите виды и причины экономических циклов
6. Основные идеи и представители школы управления.
7. Дайте характеристику современных подходов в управлении организациями
8. Коммуникации в организации.
9. Группы, их классификация. Групповая динамика.
10. Конфликты: понятие, структура, причины и типы.
11. Дайте характеристику процесса мотивации, обозначьте основные положения известных вам теорий мотивации.
12. Опишите феномен лидерства, типы лидерства.
13. Дайте характеристику понятию «власть» и типам власти.
14. Показатели конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия.
15. Экономический потенциал предприятия.
16. Экономический анализ деятельности предприятия.

17. Проанализируйте разработку маркетинговой стратегии предприятия и ее учет в планах развития.
18. Раскройте основные понятия, задачи и принципы построения управленческого учета.
19. Сравните стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.
20. Понятие управленческих решений, их свойства, виды и классификация.
21. Технология процесса принятия управленческих решений, ее этапы
22. Модели принятия решений и их характеристика
23. Качество управленческих решений, требования к качеству решений
24. Понятие корпоративной социальной ответственности, ее роль и значение в современном обществе и типы
25. Основные концепции развития корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом
26. Современные базовые концепции управления персоналом.
27. Работоспособность: понятие, фазы, динамика. Факторы, влияющие на работоспособность. Психофизиологическая специфика физического и умственного труда.
28. Служба управления персоналом в современной организации: значение, функции, структура.
29. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
30. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: основные обобщенные трудовые функции менеджера по персоналу.
31. Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, подходы. Направления использования результатов деловой оценки персонала.
32. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом: кадровое, документационное, методическое и нормативно-правовое.
33. Организация и проведение процедуры аттестации персонала.
34. Кадровая политика организации: понятие, типы, факторы формирования, этапы построения.
35. Функциональное обеспечение системы управления персоналом
36. Кадровые технологии: сущность, понятие, процедура проведения.
37. Кадровый аудит: понятие, цели, классификация. Уровни кадрового аудита.
38. Особенности проведения аудита кадрового потенциала.
39. Контроллинг в системе управления персоналом: цель, задачи, виды.
40. Планирование как функция управления персоналом: сущность, цели, задачи.
41. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала: процедуры и методы
42. Организационная культура: понятие, виды, принципы и этапы формирования.
43. Сущность и содержание маркетинга персонала: цели, задачи, функции, методы.
44. Мотивирование и стимулирование персонала в организации. Особенности мотивации различных групп и категорий персонала.
45. Стратегии развития управления персоналом в организации: основные подходы.
46. Адаптация персонала в организации: понятие, виды, этапы. Особенности адаптации различных категорий персонала
47. Digital-HR: понятие и реализация в системе управления персоналом.
48. Трудовой потенциал персонала: понятие, система показателей количественной и качественной оценки. Стратегическое управление трудовым потенциалом.
49. Социально-трудовые отношения как объект управления. Роль профсоюзов в формировании и развитии социально-трудовых отношений
50. Формирование кадрового резерва как составная часть управления деловой карьерой.

51. Обучение и развитие персонала: цели, программы, методы. Оценка эффективности профессионального обучения.
52. Групповая динамика в организации. Закономерности развития трудового коллектива.
53. Лояльность персонала: понятие, методы оценки и управления.
54. Система управления персоналом: понятие, назначение, основные элементы.
55. Сущность нормирования труда.
56. Анализ затрат рабочего времени персонала.
57. Трудовой договор: содержание, порядок заключения и изменения, порядок прекращения.
58. Понятие трудового спора, виды, способы разрешения споров
59. Социально-психологический климат трудового коллектива
60. Бюджетирование персонала: понятие, принципы, достоинства и недостатки.
61. Характеристика методов бюджетирования персонала.
62. Понятие кадровой безопасности, ее уровни
63. Этапы маркетинговой деятельности в области персонала организации
64. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: понятие, функции, методы.
65. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
66. Разработка и реализация корпоративной социальной политики.
67. Информационные системы и базы данных по ведению учета и движению персонала.
68. Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности).
69. Технологии материальной мотивации в управлении персоналом (грейдирование, KPI)
70. Методы нормирования труда персонала.
71. Организация труда персонала. Понятие трудового процесса и методы его изучения.
72. Основные показатели трудовой активности персонала.
73. Основные нормативные акты в области охраны труда.
74. Организация оплаты труда персонала: формы, системы.
75. Документационное обеспечение работы с персоналом.
76. Дисциплинарное взыскание: виды, сроки применения, условия снятия, документационное сопровождение.
77. Формирование и ведение личных дел сотрудников организации
78. Порядок предоставления и оформления отпуска работнику
79. Производительность труда как важнейший показатель эффективности деятельности
80. Оптимизация затрат на персонал
81. Эффективность управления персоналом: понятие, компоненты, виды, система показателей, принципы оценки
82. Кадровые риски, виды, методы управления
83. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.
84. Методы оценки организационной культуры и организационного климата.
85. Оценка компетентности персонала в контексте организационных изменений.
86. Инструменты диагностики готовности организации и персонала к изменениям.
87. Разработка плана мероприятий по адаптации персонала к изменениям.
88. Управление рисками в контексте управления персоналом в условиях изменений.
89. Определение и сущность понятия "трудовой потенциал организации".

90. Составляющие трудового потенциала организации: человеческий капитал, организационный капитал, социальный капитал. Раскрыть содержание каждой составляющей.

91. Факторы, влияющие на формирование и развитие трудового потенциала организации (внешние и внутренние).

92. Взаимосвязь трудового потенциала с другими видами потенциалов организации (экономическим, производственным, инновационным).

93. Роль трудового потенциала в обеспечении конкурентоспособности организации.

94. Стратегии формирования и развития трудового потенциала.

95. Особенности формирования трудового потенциала в организациях различных типов (государственные, частные, малые, крупные).

96. Жизненный цикл трудового потенциала организации.

Примерный перечень заданий к государственному экзамену

Практическое задание 1.

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Вопросы:

По какому пути вы пойдете и почему? Обоснуйте свой ответ.

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Практическое задание 2. Спрос и предложение на газеты описываются уравнениями:

$Q_d = 1300 - 8p$, $Q_s = 880 + 16p$, где P - цена газеты (в рублях), Q - количество газет в день. Рассчитайте равновесную цену и количество проданных газет. Если фирма установит цену в 20 руб. за газету, то каковы будут последствия такого решения?

Практическое задание 3.

Монополист, продавая свою продукцию по наивыгоднейшей для себя цене, повысил ее с 13 до 16 ден. ед. Определите, как изменился его общий доход, если функция спроса на продукцию монополиста имеет вид: $Q^D = 190 + 6P$.

Практическое задание 4.

Номинальный ВВП в 2025 году был равен 5000 млрд. рублей. Уровень цен, рассчитанный по индексу Пааше, повысился на 25%. Определить Реальный ВВП в 2025 году.

Практическое задание 5.

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое

увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США; фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело,

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест; недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

Практическое задание 6.

Прочитайте высказывание Файоля. «Руководитель способен развить инициативу подчиненных, предоставив им возможность полностью реализовать свое положение и способности ценой отдельных ошибок, серьезность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неявными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придется смирять свою гордыню».

Вопросы:

Согласны ли вы с мнением Файоля.

Обоснуйте свое мнение в отношении высказывания А. Файоля.

Правомерно ли оно для современных организаций.

Практическое задание 7.

Приведите примеры положительного и отрицательного влияния давления группы на поведение человека в конкретной ситуации. Представьте примеры ситуаций, которые описывают модели поведения, конформиста, коллективиста и неконформиста.

Практическое задание 8.

На примере конкретной организации опишите процесс мотивации сотрудников на основе положений одной из известных вам теорий мотивации (теории пирамиды потребностей А. Маслоу, двухфакторной теории мотивации Герцберга, теории приобретенных потребностей Макклелланда, теории ожиданий В. Врума, теории справедливости Адамса, теории мотивации Портера-Лоулера, теории подкрепления Скиннера).

Практическое задание 9.

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам

хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя. Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру. Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении описанного руководителя? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает в этом случае?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла, у описанных в кейсе менеджеров? Каких черт им явно не хватает?
3. Проанализируйте ситуацию с помощью модели Фидлера. Насколько описанное поведение лидера эффективно в каждой из них? Объясните, почему.
4. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации?
5. Какие рекомендации вы могли бы дать руководителю, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Практическое задание 10

Выручка предприятия за год составляет 140 000 рублей.

Постоянные издержки составляют 50 000 рублей.

Переменные издержки составляют 84 000 рублей.

На следующий год планируется увеличение выручки на 10 % (не выходя за пределы релевантного диапазона).

Определить:

- Величину валовой маржи в текущем и планируемом году.
- Сумму прибыли, планируемую к получению в следующем году, и величину эффекта операционного рычага.

Практическое задание 11

Фирма за год произвела и реализовала 20000 штук продукции по цене 50 у. е. за штуку. Затраты на производство этого количества продукции составили: на сырье и материалы – 200 000 у. е., на электроэнергию – 35 000 у. е., на аренду помещений и транспорта – 100 000 у. е. Заработная плата составила: административных работников 60 000 у. е., основных рабочих 80 000 у. е. На предприятии установлено оборудование стоимостью 2 млн. у. е., срок службы которого 20 лет. Эти средства при ином помещении капитала могли принести 10 % годового дохода. Фирма платит 30 000 у. е. процентов за заемные средства. Свой риск фирма оценивает в 50 000 у. е. Определите: бухгалтерские и экономические издержки; валовую выручку; бухгалтерскую и экономическую прибыль.

Практическое задание 12 Владелец небольшого магазина ежегодно платит 3 тыс. у. е. аренды, 20 тыс. у. е. заработной платы, 100 тыс. у. е. за сырье, 10 тыс. у. е. за электроэнергию. Стоимость установленного оборудования составляет 200 тыс. у. е., срок

его службы 10 лет. Если бы эти средства он положил в банк, то ежегодно получал бы 16 тыс. у. е. дохода. Определите бухгалтерские и экономические издержки.

Практическое задание 13.

Имеется следующая информация о состоянии рынка труда: численность занятых 90 млн. человек, численность безработных – 10 млн. человек. Определите:

а) уровень безработицы; б) месяц спустя, из 90 млн. человек, имевших работу, были уволены 0,5 млн. человек, 1 млн. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы. Определить, каковы теперь численность занятых, количество безработных и уровень безработицы.

Практическое задание 14 Ситуация: Иван, менеджер проекта в IT-компании, работает над сложным и важным проектом, который должен быть завершен в срок. Однако, Иван постоянно чувствует себя перегруженным, не успевает выполнять все задачи, часто задерживается на работе допоздна и испытывает стресс. Он тратит много времени на решение мелких проблем, которые могли бы быть делегированы другим членам команды, и постоянно отвлекается на электронную почту и телефонные звонки. Кроме того, Иван не умеет отказывать коллегам, которые просят его о помощи, даже если это отвлекает его от выполнения собственных задач.

Задания:

1. Определите основные проблемы Ивана в управлении временем.
2. Какие техники и инструменты тайм-менеджмента могли бы помочь Ивану справиться с перегрузкой и повысить свою эффективность?
3. Разработайте для Ивана конкретный план действий по улучшению управления временем, включающий цели, стратегии и инструменты.
4. Какие навыки Ивану необходимо развивать, чтобы стать более эффективным менеджером проекта?

Практическое задание 15.

. Ситуация: Команда из пяти человек работает над маркетинговым проектом. У команды есть четкие цели и задачи, но они постоянно не успевают завершить проект в срок. Члены команды часто отвлекаются на личные дела, тратят много времени на совещания, которые не приводят к конкретным результатам, и не умеют эффективно взаимодействовать друг с другом. Кроме того, в команде отсутствует четкий план действий и распределение ответственности.

Задания:

1. Определите основные проблемы в организации работы команды.
2. Какие принципы и техники тайм-менеджмента могут помочь команде повысить свою эффективность и завершить проект в срок?
3. Разработайте для команды план действий по улучшению организации работы, включающий распределение ролей, планирование совещаний, управление задачами и установление сроков.
4. Какие навыки необходимо развивать членам команды, чтобы улучшить взаимодействие и повысить продуктивность?

Практическое задание 16.

Ситуация: Сергей – фрилансер, работающий в сфере веб-дизайна. Он имеет много заказов, но его доход нестабилен. Сергей часто сталкивается с ситуациями, когда клиенты задерживают оплату, вносят изменения в проекты в последний момент или отказываются от работы. Это приводит к стрессу, нестабильному графику работы и сложностям в планировании бюджета.

Задания:

1. Какие проблемы в управлении временем и финансами испытывает Сергей?
2. Какие стратегии и инструменты тайм-менеджмента могут помочь Сергею стабилизировать свой доход и уменьшить уровень стресса?
3. Разработайте для Сергея план действий по улучшению организации работы, включающий управление проектами, общение с клиентами, планирование финансов и организацию рабочего времени.
4. Какие советы вы могли бы дать Сергею, чтобы он стал более успешным и уверенным фрилансером?

Практическое задание 17.

Ситуация: Елена, руководитель отдела в крупной компании, получает огромное количество электронных писем ежедневно. Она тратит много времени на чтение и ответы на письма, часто отвлекаясь от выполнения более важных задач. Елена чувствует, что электронная почта контролирует ее, а не наоборот. Она не знает, как эффективно организовать свою работу с электронной почтой и тратит на это слишком много времени.

Задания:

1. Какие проблемы в управлении электронной почтой испытывает Елена?
2. Какие стратегии и инструменты тайм-менеджмента могут помочь Елене более эффективно организовать работу с электронной почтой?
3. Разработайте для Елены план действий по улучшению управления электронной почтой, включающий установление правил обработки писем, использование фильтров и шаблонов, планирование времени для работы с почтой и отключение уведомлений.
4. Какие советы вы могли бы дать Елене, чтобы она перестала тратить слишком много времени на электронную почту и сосредоточилась на выполнении более важных задач?

Практическое задание 18.

Постановка SMART-целей. Сформулируйте 3-5 личных и профессиональных целей в соответствии с принципами SMART. Разработайте план действий для достижения каждой цели, указав конкретные шаги, сроки и ресурсы

Практическое задание 19.

Ситуация: В ООО "Ромашка" был уволен сотрудник, Иванов А.А., по статье 81 ТК РФ, п. 5 (неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание). Увольнению предшествовало два выговора за опоздания на работу. Иванов А.А. обратился в суд, считая увольнение незаконным, утверждая, что опоздания были вызваны форс-мажорными обстоятельствами (задержка общественного транспорта из-за аварии), о чем он сообщал руководству, однако доказательств не предоставил. В материалах дела ООО "Ромашка" отсутствуют документы, подтверждающие надлежащее уведомление Иванова А.А. о его праве предоставить объяснения по факту опозданий.

Задание:

1. Оцените правомерность увольнения Иванова А.А. с точки зрения соблюдения процедуры документирования дисциплинарных взысканий.
2. Какие ошибки были допущены отделом кадров ООО "Ромашка"?
3. Какие документы должны были быть оформлены правильно и в какой последовательности, чтобы увольнение было признано законным?
4. Предложите рекомендации для ООО "Ромашка" по улучшению процессов документирования дисциплинарных взысканий.

Практическое задание 20.

Ситуация: Компания "Современные технологии" планирует внедрить электронный документооборот (ЭДО) в кадровой сфере. Руководство заинтересовано в сокращении

затрат на бумагу и ускорении процессов, но опасается проблем с юридической значимостью электронных документов и обеспечением безопасности персональных данных. В компании работает около 200 сотрудников, большинство из которых имеют навыки работы с компьютером.

Задание:

1. Определите преимущества и недостатки внедрения ЭДО в кадровой сфере для компании "Современные технологии".
2. Какие юридические аспекты необходимо учитывать при переходе на ЭДО? Какие виды электронной подписи можно использовать?
3. Разработайте план внедрения ЭДО, учитывая этапы, необходимые ресурсы и возможные риски.
4. Предложите меры по обеспечению безопасности персональных данных при использовании ЭДО.

Практическое задание 21.

Ситуация: Компания "Глобал Сервис" перевела значительную часть сотрудников на дистанционную работу. Возник вопрос о защите персональных данных работников, работающих из дома. У некоторых сотрудников дома есть другие члены семьи, и компания беспокоится о возможном несанкционированном доступе к персональным данным.

Задание:

1. Какие риски для защиты персональных данных возникают при организации дистанционной работы?
2. Какие меры организационного и технического характера необходимо предпринять компании "Глобал Сервис" для обеспечения защиты персональных данных сотрудников, работающих дистанционно?
3. Разработайте проект дополнения к Положению о защите персональных данных, учитывающий специфику дистанционной работы.
4. Какие документы необходимо оформить с дистанционными сотрудниками для обеспечения защиты персональных данных?

Практическое задание 22.

Ситуация:

Банк "Северный Крест" столкнулся с утечкой информации о персональных данных VIP-клиентов. Информация была опубликована на одном из хакерских форумов. Служба безопасности банка провела расследование и установила, что утечка произошла из-за действий сотрудника отдела клиентского обслуживания, Ивана Петрова, который был завербован конкурентами. Иван, имея доступ к базам данных клиентов, скопировал информацию и передал её третьим лицам за денежное вознаграждение. В ходе расследования выяснилось, что Иван ранее имел проблемы с долгами и испытывал финансовые трудности. Система контроля доступа к базам данных была недостаточно строгой, а проверка сотрудников при приеме на работу была формальной.

Задания:

1. Определите основные причины, которые привели к утечке информации.
2. Какие недостатки в системе кадровой безопасности банка "Северный Крест" способствовали произошедшему инциденту?
3. Разработайте комплекс мер по усилению кадровой безопасности банка "Северный Крест", направленных на предотвращение подобных инцидентов в будущем. Укажите конкретные действия по каждому направлению (подбор персонала, контроль за деятельностью сотрудников, защита информации и т.д.).
4. Какие правовые последствия могут быть для Ивана Петрова и банка "Северный Крест" в связи с произошедшей утечкой информации?

Практическое задание 23.

Ситуация:

IT-компания "АльфаСофт", занимающаяся разработкой инновационных программных продуктов, столкнулась с проблемой текучести кадров и снижением лояльности сотрудников. Многие талантливые программисты и разработчики переходят к конкурентам, предлагающим более высокую заработную плату и интересные проекты. Кроме того, участились случаи разглашения конфиденциальной информации о новых разработках компании. В ходе внутреннего аудита выяснилось, что в компании отсутствует система мотивации и удержания персонала, а также не проводятся мероприятия по формированию корпоративной культуры.

Задания:

1. Определите основные факторы, влияющие на лояльность сотрудников в IT-компаниях "АльфаСофт".
2. Какие риски для кадровой безопасности компании "АльфаСофт" связаны с текучестью кадров и снижением лояльности сотрудников?
3. Разработайте программу по повышению лояльности сотрудников компании "АльфаСофт". Включите в программу конкретные мероприятия по мотивации, удержанию персонала, формированию корпоративной культуры и улучшению условий труда.
4. Какие меры необходимо предпринять для предотвращения разглашения конфиденциальной информации о новых разработках компании?

Практическое задание 24.

Ситуация:

В строительной компании "СтройИнвест" участились случаи завышения цен на строительные материалы и оборудование, закупаемые отделом закупок. В ходе внутреннего аудита выявлены признаки коррупции и сговора между сотрудниками отдела закупок и поставщиками. Аудиторы установили, что начальник отдела закупок, Сергей Иванов, получал "откаты" от поставщиков за заключение выгодных для них контрактов. Компания не имела четких правил и процедур по проведению закупок, а также не осуществляла контроль за деятельностью сотрудников отдела закупок.

Задания:

1. Определите основные факторы, способствующие коррупции в отделе закупок компании "СтройИнвест".
2. Какие риски для кадровой безопасности компании "СтройИнвест" связаны с коррупцией в отделе закупок?
3. Разработайте комплекс мер по предотвращению коррупции в отделе закупок компании "СтройИнвест". Включите в комплекс мер разработку четких правил и процедур по проведению закупок, усиление контроля за деятельностью сотрудников отдела закупок, а также внедрение системы ротации кадров.
4. Какие правовые последствия могут быть для Сергея Иванова и компании "СтройИнвест" в связи с выявленными фактами коррупции?

Практическое задание 25.

Описание: Ваша группа - команда HR-специалистов, которой поручено разработать коммуникационную стратегию для внедрения новой системы оценки эффективности персонала.

Задание:

1. Определите целевые аудитории и их основные опасения.
2. Сформулируйте ключевые сообщения, которые необходимо донести до каждой аудитории.
3. Выберите наиболее эффективные каналы коммуникации для каждой аудитории (например, личные встречи, электронная почта, внутренний портал, собрания).

4. Разработайте график коммуникационных мероприятий на период внедрения изменений.
5. Предусмотрите механизмы обратной связи для мониторинга эффективности коммуникационной стратегии.

Практическое задание 26.

Ваша организация внедряет новую CRM-систему.

Задание: Разработайте план обучения персонала работе с новой CRM-системой.

1. Определите целевые группы для обучения (например, отдел продаж, отдел маркетинга, отдел поддержки клиентов).
2. Определите необходимые навыки и знания для каждой группы.
3. Выберите наиболее подходящие методы обучения (например, тренинги, вебинары, онлайн-курсы, наставничество).
4. Разработайте программу обучения для каждой группы.
5. Определите критерии оценки эффективности обучения.

Практическое задание 27.

Ситуация: Компания "Альфа", занимающаяся разработкой программного обеспечения, столкнулась с высокой текучестью кадров среди разработчиков. В последние два года процент увольнений вырос с 10% до 25%. При этом, по результатам exit-интервью, большинство уволившихся сотрудников называют основными причинами: отсутствие возможностей для профессионального роста, низкую заработную плату по сравнению с конкурентами и недостаток признания со стороны руководства.

Задание:

- Проанализируйте причины высокой текучести кадров в компании "Альфа".
- Предложите комплекс мер по снижению текучести кадров, учитывая финансовые возможности компании.
- Разработайте систему оценки эффективности предложенных мероприятий.
- Оцените, как предложенные меры повлияют на трудовой потенциал компании.

Практическое задание 28.

Ситуация: В компании "Бета", занимающейся розничной торговлей электроникой, возникла необходимость продвижения перспективного сотрудника Ивана Иванова на должность руководителя отдела продаж. Иван работает в компании 3 года, показывает высокие результаты, обладает отличными коммуникативными навыками и пользуется авторитетом среди коллег. Однако у него нет опыта руководящей работы.

Задание:

- Какие методы оценки трудового потенциала можно использовать для оценки готовности Ивана Иванова к должности руководителя отдела продаж?
- Разработайте программу развития лидерских компетенций для Ивана Иванова.
- Какие критерии необходимо использовать для оценки успешности Ивана Иванова на новой должности?
- Какие риски могут возникнуть при продвижении Ивана Иванова, и как их можно минимизировать?

Практическое задание 29.

Ситуация: Компания "Гамма", занимающаяся производством мебели, планирует внедрить новую систему мотивации персонала, направленную на повышение производительности труда и улучшение качества продукции. Руководство компании считает, что существующая система мотивации устарела и не стимулирует сотрудников к достижению высоких результатов.

Задание:

- Какие факторы необходимо учитывать при разработке новой системы мотивации персонала?
- Предложите структуру новой системы мотивации, включающую материальные и нематериальные стимулы.
- Разработайте систему КРІ (ключевых показателей эффективности) для оценки работы сотрудников.
- Как обеспечить справедливое и прозрачное распределение вознаграждений в новой системе мотивации?

Практическое задание 30.

Ситуация: Компания "Дельта", крупный производитель продуктов питания, испытывает дефицит квалифицированных управленческих кадров. В ближайшие 5 лет планируется выход на пенсию нескольких ключевых руководителей, что может негативно сказаться на деятельности компании.

Задание:

- Разработайте программу формирования кадрового резерва в компании "Дельта".
- Какие критерии необходимо использовать для отбора сотрудников в кадровый резерв?
- Какие методы подготовки и развития резервистов следует использовать?
- Как обеспечить эффективное использование кадрового резерва при замещении вакантных должностей?

Практическое задание 31.

Ситуация: Компания "Эпсилон", предоставляющая услуги колл-центра, перевела большинство сотрудников на удаленную работу в связи с пандемией COVID-19. В результате компания столкнулась с рядом проблем, таких как снижение производительности труда, ухудшение коммуникации между сотрудниками и снижение уровня вовлеченности.

Задание:

- Проанализируйте влияние удаленной работы на трудовой потенциал компании "Эпсилон".
- Предложите меры по повышению производительности труда сотрудников, работающих удаленно.
- Как улучшить коммуникацию и взаимодействие между удаленными сотрудниками?
- Как поддерживать вовлеченность и корпоративную культуру в условиях удаленной работы?

Практическое задание 32

Ситуация: Компания "Рост", занимающаяся производством строительных материалов, столкнулась с проблемой высокой текучести кадров среди рабочих. Отдел кадров провел опрос и выяснил, что основные причины увольнений - низкая заработная плата, тяжелые условия труда и отсутствие перспектив карьерного роста.

• Задание:

1. Проанализируйте причины текучести кадров в компании "Рост" с точки зрения экономики и социологии труда.
2. Предложите комплекс мер по снижению текучести кадров, учитывая особенности отрасли и финансовые возможности компании. Обоснуйте свой выбор, опираясь на теоретические концепции и практические примеры.
3. Оцените возможные экономические и социальные последствия реализации предложенных мер.

Практическое задание 33

Ситуация: Руководство завода "Металл" планирует внедрить автоматизированную систему управления производством, что приведет к сокращению численности рабочих.

• Задание:

1. Оцените возможные последствия автоматизации производства для занятости на заводе "Металл".

2. Предложите меры по смягчению негативных последствий автоматизации для высвобождаемых работников (переобучение, трудоустройство, социальная поддержка).

3. Оцените экономическую эффективность внедрения автоматизированной системы управления производством с учетом социальных аспектов.

Практическое задание 34

Ситуация: В компании "Торговый дом" планируется реорганизация отдела продаж. Предлагается разделить отдел на две группы: одна будет заниматься работой с крупными корпоративными клиентами, а другая - с розничными покупателями. При этом изменится система оплаты труда и мотивации.

• Задание:

1. Проанализируйте возможные риски и выгоды от реорганизации отдела продаж с точки зрения экономики и социологии труда.

2. Разработайте систему оплаты труда и мотивации для каждой группы работников, учитывая специфику их деятельности.

3. Предложите меры по управлению изменениями и предотвращению конфликтов в коллективе в процессе реорганизации.

Практическое задание 35

Ситуация: На шахте "Угольная" сложилась сложная социально-экономическая ситуация. Заработная плата шахтеров не индексировалась несколько лет, условия труда остаются тяжелыми и опасными, а руководство не идет на диалог с профсоюзом.

• Задание:

1. Проанализируйте причины социальной напряженности на шахте "Угольная" с точки зрения экономики и социологии труда.

2. Предложите меры по стабилизации ситуации и предотвращению забастовок и протестов.

3. Разработайте программу социального партнерства между администрацией шахты и профсоюзом.

Практическое задание 36

Ситуация: Розничная сеть "Альфа", имеющая более 100 магазинов и 5000 сотрудников, столкнулась с проблемами в управлении персоналом: высокая текучесть кадров, низкая вовлеченность сотрудников, неэффективные процессы подбора и обучения персонала. Руководство компании приняло решение о проведении цифровой трансформации HR-функции.

Задание:

1. Определите ключевые проблемы, которые необходимо решить в рамках цифровой трансформации HR в компании "Альфа".

2. Предложите конкретные цифровые технологии и инструменты, которые можно использовать для решения этих проблем (например, HRM-система, ATS, LMS, инструменты HR-аналитики). Обоснуйте свой выбор.

3. Разработайте план внедрения предложенных технологий, указав этапы, сроки и необходимые ресурсы.

4. Определите ключевые метрики, которые необходимо отслеживать для оценки эффективности цифровой трансформации HR.

5. Оцените возможные риски и проблемы, которые могут возникнуть в процессе внедрения цифровых технологий, и предложите меры по их минимизации.

Практическое задание 37

Сформулируйте пять причин, исходя из которых необходимо проявлять социальную ответственность бизнесу.

Практическое задание 38

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников
2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

Практическое задание 39

Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания. Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия.

Правомерны ли действия администрации в этом случае?

Практическое задание 40

Экономист внешнеторгового объединения Смирнова В. К. отказалась от подписания срочного трудового договора с тем же объединением, которое было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В этой связи она была приказом генерального директора уволена по п.7 ст. 77 ТК РФ.

Считая увольнение неправильным, она обратилась в суд с иском о восстановлении на работе. Ответчик с иском не согласился, ссылаясь на то, что после регистрации устава общества было утверждено Положение о найме и увольнении работников общества. На этом основании генеральный директор издал приказ о заключении со своими работниками срочных трудовых договоров. В результате преобразования государственного предприятия произошли существенные изменения условий труда, поэтому, как считал ответчик, были основания прекратить трудовой договор со Смирновой В. К.

Правильно ли поступил генеральный директор акционерного общества?

Какое решение, на Ваш взгляд, должен вынести суд?

С какой категорией работников заключаются срочные трудовые договоры?

5 Критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена

Критерии оценки:

Критерии оценки знаний: точность, полнота, характер интерпретации и грамотность изложения учебного материала (глубина понимания).

Уровень	Оценка	Показатели
III	отлично	- воспроизведение учебного материала с требуемой степенью точности; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной

		программы и дополнительно рекомендованной литературы; - грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; приведение примеров, аналогий, фактов из практического опыта;
II	хорошо	- наличие несущественных ошибок, уверенно исправляемых обучающимся после дополнительных и наводящих вопросов; - демонстрация обучающимся знаний в объеме пройденной программы; - четкое изложение учебного материала;
I	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок в ответе, не исправляемых обучающимся; - демонстрация обучающимся не достаточно полных знаний по пройденной программе; - не структурированное, не стройное изложение учебного материала при ответе;
0	неудовлетворительно	- наличие существенных (грубых) ошибок в ответах; - демонстрация обучающимся частичных знаний по пройденной программе; - отсутствие ответа.

Критерии оценки умений: точность и полнота.

Уровень	Оценка	Показатели
III	отлично	- умение выполняется правильно - в соответствии с заданными требованиями к содержанию и алгоритму; - умение выполнено полностью;
II	хорошо	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, самостоятельно исправляемых обучающимся; - элементы умения в основном выполнены;
I	удовлетворительно	- наличие несущественных ошибок при выполнении умения, не исправляемых обучающимся; - элементы умения выполнены частично;
0	неудовлетворительно	- наличие грубых (существенных) ошибок; - умение не выполнено.

Показатели оценивания результатов обучения студентов

а) «отлично» – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;

б) «хорошо» – студент показывает твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;

в) «удовлетворительно» – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;

г) «неудовлетворительно» – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

6 Рекомендации выпускникам по подготовке к государственному экзамену

Государственный экзамен проводится по утвержденной БГУ имени акад. И.Г. Петровского программе, содержащей перечень вопросов и практических заданий, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

Государственный экзамен проводится с целью итогового контроля знаний, умений и навыков выпускников, уровня их профессиональной подготовленности в рамках кадрового менеджмента.

В результате изучения дисциплины студенты должны овладеть теоретическими знаниями о современных подходах к разработке кадровой политики и формированию стратегии управления персоналом; планированию кадровой работы и маркетингу персонала; обеспечению организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности под-готовки; организации профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельности по их закреплению и рациональному использованию; участию в разработке стратегии профессионального развития персонала; организации и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала; организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала; мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности; применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов.

Государственный экзамен проводится в устной форме по билетам. В каждом билете студенту предлагается выполнить четыре задания. Первое, второе и третье задания: дать полный и развернутый ответ на предложенный вопрос. Четвертое задание предполагает выполнение аналитического (типовую профессиональную задачу, кейс, конкретную деловую ситуацию и т.п.) или исследовательского задания.

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ проводятся с учётом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

Процедура сдачи государственного экзамена:

1. Приказом ректора университета утверждается государственная экзаменационная комиссия, состав которой доводится до сведения студентов.
2. Допуск каждого студента к государственному экзамену осуществляется приказом ректора университета.
3. В соответствии с программой государственных экзаменов проводятся консультации.
4. Подготавливается учебно-программная документация, справочная и нормативная литература.
5. Сроки проведения экзамена и консультаций проводят по утверждённому расписанию.
6. Экзаменационный билет состоит из: 3-х теоретических и одного практического вопроса.
7. При подготовке к ответу в устной форме студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на выданных секретарем экзаменационной комиссии листах бумаги со штампом факультета. На подготовку к ответу первому студенту предоставляется до 45 минут, остальные студенты отвечают в порядке очередности.
8. При необходимости студенту после ответа на вопрос билета задаются дополнительные вопросы.
9. После завершения ответа члены экзаменационной комиссии, с разрешения ее председателя, могут задавать студенту дополнительные вопросы, не выходящие за пределы программы государственного экзамена. На ответ студента по билету и вопросы членов

комиссии отводится не более 30 минут.

10. По завершении государственного экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого студента и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку.

11. Итоговая оценка по экзамену сообщается студенту в день сдачи экзамена, выставляется в протокол экзамена и зачетную книжку студента. В протоколе экзамена фиксируются номер и вопросы (задания) экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Председатель и члены экзаменационной комиссии расписываются в протоколе и в зачетной книжке.

7 Список рекомендуемой литературы

а) основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>

2. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18017-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566261>

3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567776>

4. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>

5. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488801>

6. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565295>

7. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559725>

8. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510859>

9. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514107>

10. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559831>

11. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559820>

12. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564381>

13. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16062-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530364>

14. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881>

15. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881>

16. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>

б) дополнительная

1. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 153 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/6216. - ISBN 978-5-16-013060-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897324>. — Режим доступа: по подписке.

2. Бизнес-статистика : учебник и практикум для вузов / И. И. Елисеева [и др.] ; под редакцией И. И. Елисеевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14822-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512161>

3. Борисова, О. В. Основы организации инвестиционной деятельности и управление рисками : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 159 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17339-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545021>

4. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16793-1. — Текст :

- электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542278>
5. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12441-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518787>
6. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560309>
7. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>
8. Демчук, О. Н. Теория организации : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., испр. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 262 с. — ISBN 978-5-9765-0699-2. — Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1917693>. – Режим доступа: по подписке.
9. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09362-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538701>
10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>
11. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>
12. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01446-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510936>
13. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535524>
14. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530723>
15. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535842>

16. Малюк, В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07364-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/514273>
17. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511643>.
18. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511752>
19. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16612-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531438>.
20. Основы социального предпринимательства : учебное пособие для вузов / Е. М. Белый [и др.] ; под редакцией Е. М. Белого. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11579-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518446>
21. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16480-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531261>
22. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16063-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530365>
23. Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 522 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07502-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/5167489>.
24. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для вузов / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511407>
25. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-9916-4395-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507804>
26. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 467 с. : ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-05124-1. — Текст : электронный.
27. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516193>

в) периодические издания

1. Менеджмент и бизнес-администрирование / гл. ред. Т. А. Козенкова ; изд. Академия менеджмента и бизнес-администрирования ; учред. ЗАО «ЭЖ МЕДИА». – Москва : Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2025. – № 1. – 272 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721293>. – ISSN 2075-1826. – Текст : электронный

2. Региональная экономика = Regional economics : теория и практика / гл. ред. Н. Э. Бабичева ; учред. и изд. Финансы и кредит. – Москва : Финансы и кредит, 2025. – Том 23, выпуск 3. – 198 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721259>. – ISSN 2073-1477 (Print). – ISSN 2311-8733 (Online). – Текст : электронный

2.6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронная система обучения БГУ <https://eso.brgu.ru>
2. Официальный сайт Правительства РФ www.government.ru
3. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ www.economy.gov.ru
4. Официальный сайт Правительства Брянской области bryanskobl.ru
5. Официальный сайт Брянскстат <https://32.rosstat.gov.ru/>

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

1 РАЗРАБОТАНА

доцентом кафедры экономики и управления, к.э.н., доцентом И.В. Игольниковой
«09» апреля 2025 г.

2. УТВЕРЖДЕНА

кафедрой экономики и управления
протокол №6 от «09» апреля 2025 г.

Заведующий кафедрой Л.С. Митюченко

3 СОГЛАСОВАНА

Руководитель ОПОП И.В. Игольникова