

Московский государственный университет  
имени М.В. Ломоносова  
Факультет государственного управления

## **Программа государственного экзамена**

по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

Квалификация (степень) выпускника  
Бакалавр

Форма обучения  
(очная)

Москва, 2024

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

**1.1. Цель реализации программы** – формирование у студентов комплексных знаний, профессиональных и иных компетенций в области управления персоналом как одной из важнейших сфер управленческой деятельности, основательное изучение системы управления персоналом, кадровой стратегии и политики, ключевых направлений работы с персоналом.

В рамках Программы студенты получают разносторонние знания, необходимые для успешной работы в сфере управления персоналом, а также на руководящих позициях в различных секторах экономики. В процессе обучения студенты получают знания в различных областях, необходимых для эффективной реализации функций управления, как то: юридические знания – для учета правовых аспектов управления персоналом; экономико-математические знания – для использования точных методов анализа и прогнозирования при решении организационных задач; знания в области социологии, психологии и других дисциплин – для учета социальных детерминант и последствий управленческой деятельности. Междисциплинарная фундированность обучения в сочетании с выполнением студентами практически ориентированных проектов обеспечивает разносторонность их подготовки к предстоящей работе.

Программа утверждена на заседании Ученого совета (протокол № 8 от 17 декабря 2024).

### **1.2. Характеристика направления**

Программа государственной итоговой аттестации по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом» разработана в соответствии с требованиями Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова и требованиями ФГОС ВО. Успешное окончание обучения по программе предполагает присвоение квалификации (степени) «Бакалавр».

Программа итогового контроля призвана проверить знание студентами современных концепций и практических подходов к управлению персоналом. Она отражает важнейшие направления современной теории и практики управления персоналом, ориентирована на диагностирование подготовленности студентов к решению управленческих задач в нестандартных ситуациях на основе накопленного мирового и отечественного опыта.

## **2. Компетенции, получаемые в результате обучения**

### **Универсальные компетенции (УК)**

- Способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации (УК-1.Б);
- Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-2.Б);
- Способность осуществлять деловую и академическую коммуникацию в устной и письменной формах на иностранном языке (иностранных языках) (УК-3.Б);
- Способность осуществлять письменную и устную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации в процессе академического и профессионального взаимодействия с учетом культурного контекста общения на основе современных коммуникативных технологий (УК-4.Б);
- Способность в контексте профессиональной деятельности использовать знания об основных понятиях, объектах изучения и методах естествознания (УК-5.Б);
- Способность анализировать и оценивать философские проблемы для формирования мировоззренческой позиции (УК-6.Б);

- Способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества, понимать место человека в историческом процессе для формирования гражданской позиции (УК-7.Б);
- Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности (УК-8.Б);
- Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности (УК-9.Б);
- Способность поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (УК-10.Б);
- Способность создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций (УК-11.Б);
- Способность осуществлять социальное и профессиональное взаимодействие для реализации своей роли в команде и достижения командных целей и задач (УК-12.Б);
- Способность использовать современные информационно-коммуникационные технологии в академической и профессиональной сферах (УК-13.Б).

### **Общепрофессиональные компетенции (ОПК)**

- Способность принимать базирующиеся на научных знаниях обоснованные управленческие решения (ОПК-1.Б);
- Способность реализовывать принятые организационно-управленческие решения в соответствии с видом деятельности и поставленными задачами; применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения; оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов; предлагать эффективные способы достижения предполагаемого результата (ОПК-2.Б);
- Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; оценивать свое место в технологии выполнения коллективных задач; уметь эффективно взаимодействовать с другими исполнителями; применять имеющиеся технологии и методы кадровой работы; использовать основы теории мотивации при решении управленческих задач; разрабатывать, внедрять локальные нормативные акты по документационному обеспечению управления персоналом организации, вести кадровую документацию (ОПК-3.Б);
- Способность применять специальное программное обеспечение, современные информационные технологии и программно-статистические пакеты для обработки массивов статистических данных (ОПК-4.Б).

### **Профессиональные компетенции (ПК)**

- Способность использовать знания наук о человеке для повышения эффективности руководства персоналом и работы с персоналом организации, организовывать работу персонала структурного подразделения (ПК-1.Б);
- Способность разрабатывать планы, методические материалы, участвовать в разработке проектов внутриорганизационных нормативных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат, организовывать обучающие мероприятия (ПК-2.Б);
- Способность определять потребность организации в персонале, осуществлять кадровое планирование, принимать участие в разработке кадровой политики организации, принимать участие в формировании организационного дизайна (ПК-3.Б);
- Способность формировать требования к вакантной должности, определять

- критерии подбора персонала, выбирать способы и методы привлечения персонала, в том числе на основе маркетинговых инструментов и технологий (ПК-4.Б);
- Способность оценивать условия труда персонала и разрабатывать рекомендации по их оптимизации с учетом закономерностей психофизиологии и эргономики по категориям персонала и направлениям профессиональной деятельности (ПК-5.Б);
  - Способность разрабатывать и внедрять систему организации труда персонала, осуществлять нормирование труда, выявлять организационные нормативы трудовых затрат, определять оптимальную численность работников (ПК-6.Б);
  - Способность использовать материальные и нематериальные методы и формы мотивации персонала, управления организационным поведением (ПК-7.Б);
  - Способность применять стандартные техники и технологии управленческого консультирования субъектов управления персоналом коммерческих и государственных организаций (ПК-8.Б);
  - Способность осуществлять эффективное общение и налаживать коммуникации в ходе выполнения оперативных и тактических задач в рамках реализации функций управления персоналом коммерческих и государственных организаций (ПК-9.Б);
  - Способность осуществлять процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации; способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную) (ПК-10.Б);
  - Способность участвовать в определении темы проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его целей и задач, разработке плана реализации проекта (ПК-11.Б);
  - Способность участвовать в оформлении пакета документов проекта в сфере публичного управления персоналом коммерческих и государственных организаций, представлении и защите содержания проекта (ПК-12.Б);
  - Способность участвовать в разработке и реализации корпоративной социальной политики, разработке и внедрении корпоративных социальных программ (ПК-13.Б);
  - Способность диагностировать конфликты, использовать современные методы их разрешения (ПК-14.Б).

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Государственное управление**

Государственное управление и государственная власть, государственная политика и государственное администрирование, политическая власть и администрация, политик и государственный служащий. Современное представление о государственном управлении.

Определение государственного управления через деятельность государственных органов и должностных лиц (деятельностный подход). Сущность и специфика содержания управленческой деятельности.

Определение государственного управления как системы органов и отношений. Сущность и виды отношений в сфере государственного управления.

Понятие бюрократии, ее природа. Рациональная и патримониальная модели бюрократии М. Вебера. Модели бюрократии Козера, Нисканена и Доунса. Функции и дисфункции бюрократии. Бюрократизм. Возможные направления дебюрократизации. Жизненный цикл бюрократических структур. Политическая роль бюрократии.

Цели «управления по результатам». Проблемы оценивания государственной деятельности. Показатели результатов деятельности.

Соотношение государственного и регионального управления, муниципального управления и местного самоуправления. Административная реформа, реформа федеративного устройства, муниципальная реформа.

Основные этапы административной реформы. Уроки административных преобразований 1990-х годов.

Задачи реформ регионального управления. Организация проведения административной реформы в субъектах Российской Федерации.

Реформа организационной структуры органов государственной власти, пересмотр функций и внедрение новых управленческих механизмов; реформа государственной гражданской службы.

Предоставление государственных услуг как ключевая функция государства. Соотношение государственной функции и государственной услуги.

Новые технологии: технология «одного окна», стандартизация государственных услуг, многофункциональные комплексы, электронные услуги.

Организационная структура исполнительной власти Российской Федерации. Полномочия и органы исполнительной власти. Территориальная организация исполнительной власти. Понятие качества власти. Результативность, эффективность и общественная целесообразность деятельности органов исполнительной власти.

Характерные признаки государственных программ. Программы и государственное планирование. Показатели программы: экономичность, результативность, эффективность, производительность, полезность, отзывчивость, соответствие.

Схема разработки программы и ее структура. Организация разработки государственной программы. Экспертиза, оценка и утверждение проекта целевой программы. Программная и адаптивная имплементация. Оценка государственных программ.

Понятия «электронное правительство» и «электронное государство». Этапы создания «электронного правительства».

Правовое регулирование местного самоуправления (федеральное законодательство, законы субъектов Федерации, муниципальные правовые акты). Принципы осуществления местного самоуправления. Муниципальное управление и местное самоуправление.

Территориальная организация муниципального управления. Типы муниципальных образований и их особенности. Полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения.

Органы местного самоуправления и муниципального управления. Определение, сущность и специфика муниципальной службы.

История современной государственной службы в России. Создание комплексной нормативно-правовой основы регулирования государственной службы Российской Федерации. Кадровая политика на государственной службе Российской Федерации. Разработка эффективных механизмов проведения кадровой политики.

Коррупция в органах государственного управления. Ее экономические, политические, социальные и организационные причины. Правовые и морально-этические способы борьбы с коррупцией. Социальная ответственность и этика государственного служащего. Роль профессиональных кодексов.

## 3.2. Цивилизационные и социо-культурные основы управления

Современный мир и проблемы глобального управления. Основные теории, общие параметры и характеристики цивилизаций. Западная цивилизация, ее истоки и современное состояние. Внутренняя и внешняя политика Европейского Союза. США: современная внутренняя и внешняя политика. Вызовы и угрозы безопасности в Азиатско-Тихоокеанском регионе: роль Китая и Японии. Индия как глобальный игрок. Специфические черты латиноамериканской цивилизации. Мусульманский мир вчера и сегодня. Роль Африки в современном мире. Россия и остальной мир в начале XXI века.

## 3.3. Экономика и финансы

Государственное и рыночное регулирование экономики. Объективная необходимость государственного регулирования современной экономики. Экономические функции государства. Распределение и перераспределение стоимости ВВП. Роль государства в перераспределении доходов: механизм и инструменты (налоги, социальные трансферты и пр.).

«Чистые общественные товары» и «смешанные товары». Организация государством производства «чистых общественных товаров».

Эффективность и социальная справедливость. Критерии Парето и Калдора-Хикса. Утилитаризм, либерализм и эгалитаризм о социальной роли государства.

Государственное и рыночное регулирование экономики: механизмы и инструменты. Научные основы макроэкономической политики государства.

Понятие экономического роста и его типы. Факторы экономического роста. Государственная политика по поддержанию стабильных темпов экономического роста и повышению эффективности и конкурентоспособности национальной экономики.

Монополизм и его типы. Социально-экономические последствия монополизма. Государственные меры, направленные на поддержание конкуренции в различных секторах экономики.

Экономическая нестабильность и экономические кризисы. Циклическое развитие экономики, роль государства в его регулировании.

Мировое хозяйство, внешнеэкономическая деятельность государства.

Экономические функции государства: распределение, перераспределение, стабилизация. Финансовая система и финансовая политика государства. Государственные финансы и их роль в государственном управлении.

Бюджетное устройство и его типы. Институт бюджета и его основные агенты. Проблемы накопления бюджетных ресурсов и бюджетные расходы (дефицит, профицит, баланс).

Экономическое содержание доходов государства. Бюджетные доходы и их источники. Налоги и неналоговые доходы. Государственный кредит.

Бюджетное обеспечение расходов на государственное управление. Роль банков и федерального казначейства. Полномочия Правительства, Федерального Собрания и функции Счетной палаты.

Бюджетный процесс. Этапы бюджетного процесса. Особенности бюджетного процесса на региональном и местном уровнях. Исполнение бюджета. Бюджетное правило.

Основные направления использования бюджетных средств. Формы и методы представления бюджетных средств. Дефицит государственного бюджета и оценка его уровня. Государственный внутренний долг. Государственный внешний долг. Управление государственным кредитом. Меры государства по борьбе с инфляцией. Реформы бюджетного процесса.

Внебюджетные институты: государственные внебюджетные фонды, их социально-экономическая сущность. Специальные фонды в финансовой системе РФ и зарубежных странах.

Бюджетный федерализм. Проблемы межбюджетных отношений.

### **3.4. Общий менеджмент, корпоративное и антикризисное управление**

Типы организаций. Специфика государственных организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Модели организации как открытой, закрытой, избирательно открытой системы; модели организации как искусственной и естественной системы.

Организационная структура как важнейшая характеристика внутренней среды организации: понятие, основные параметры, типология.

Понятие социальной организации. Формальная и неформальная подсистема регуляции поведения и деятельности. Нормативистская и антинормативистская методология при изучении организаций.

Классическая школа о природе организаций (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Модель организации как общины Э. Мэйо.

Организационные коммуникации: понятие, направления, средства. Нормативная структура коммуникативного процесса. Типология коммуникаций. Основные проблемы коммуникации в организации.

Проблема конфликта в социологии организаций. Типология организационных конфликтов. Проблема управления межгрупповыми конфликтами в организации.

Организационное поведение как базовая управленческая наука. Междисциплинарный характер науки об организационном поведении. Предмет и цели организационного поведения.

Роль индивидуально-психологических особенностей личности («Большая пятерка» личностных качеств, внутренний и внешний локусы контроля) в понимании вариативности поведения людей в организации.

Значение установок для теории организационного поведения. Три компонента установок (эмоциональный, информационный и поведенческий) и способы изменения установок. Удовлетворенность трудом и преданность организации как виды установок.

### **3.5. Право**

Понятия правовой нормы, правового института, отрасли права. Система отраслей права Российской Федерации. Понятие источника права. Система формальных источников права Российской Федерации. Понятие и виды правотворчества. Виды законодательных органов, их правовой статус. Виды законов и порядок их принятия (стадии законотворчества). Понятие и структура правоотношения. Понятие и формы реализации права. Понятие и юридический состав правонарушения. Понятие и виды юридической ответственности.

Правовые основы управления персоналом. Трудовое законодательство Российской Федерации. Федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации», «О муниципальной службе».

Порядок возникновения, изменения, прекращения трудовых правоотношений. Трудовой договор. Основные права и обязанности сторон трудового договора.

Порядок поступления на гражданскую службу, ее прохождения, прекращения служебного контракта. Должности гражданской службы: категории, группы, классные чины. Основные права и обязанности гражданского служащего. Ограничения, связанные с гражданской службой.

Трудовые и служебные споры и порядок их рассмотрения. Ответственность сторон трудового договора. Юридическая ответственность гражданских служащих.

### **3.6. Управление персоналом**

Понятие персонала. История управления персоналом. Основные этапы управления персоналом: традиционный, индустриальный и постиндустриальный. Работник в традиционном и индустриальном производстве. Тейлоризм и неотейлоризм. Важнейшие факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе.

Современный этап развития управления персоналом и его особенности. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Теории человеческого и социального капитала. Понятия финансового, физического, человеческого и социального капитала.

Структура управления персоналом. Единство и различия руководства персоналом, работы с кадрами и менеджмента персонала. Система управления персоналом. Субъекты, методы и функции управления персоналом. Роль служб персонала в системе управления персоналом организации, их структура и функции. Экономическая и социальная эффективность системы управления персоналом.

Кадровая политика организации и ее виды. Разработка и реализация кадровой политики. Основные методы оценки эффективности кадровой политики.

Понятие и модели организационного поведения. Механизм и основные инструменты управления поведением в организации.

Место управления персоналом в системе современных наук. Структура знаний науки об управлении персоналом. Управление персоналом как учебная дисциплина. Социальная, профессиональная, методическая и временная компетентность.

Понятие и природа организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Истоки лидерства. Основные теории лидерства. Мотивация и типы лидерства. Управление лидерством в организации. Имидж лидера: понятие и функции в организации.

Понятие власти и авторитета. Структура власти. Компоненты власти. Ресурсы власти. Основания, виды и механизм власти. Руководство как микрополитика.

Роли и функции руководителя. Физические и социально-экономические параметры эффективного руководства. Влияние личностных черт на деятельность руководителя. Формирование профессиограммы руководителя.

Понятия стиля руководства, техники руководства и средств руководства. Классические стили руководства. Одномерные и многомерные стили руководства. Современные интерпретации стилей руководства. Ситуационные стили руководства. Техника руководства и ее виды. Средства руководства. Модели руководства.

Понятие, цели и механизмы мотивации персонала. Основные теории мотивации. Внутриличностные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Система мотивации персонала. Субъекты, объекты и ресурсы мотивации в организации. Важнейшие факторы мотивации. Компенсация труда и ее задачи. Материальное и нематериальное стимулирование работников. Современные системы заработной платы. Деструктивная мотивация в управлении персоналом, ее причины и пути устранения.

Формальные и неформальные группы в организации. Понятие рабочей группы. Групповое влияние и его учет в руководстве персоналом. Понятие и факторы групповой сплоченности.

Понятие и признаки команды. Типы команд. Основные этапы формирования команд.

Понятие, признаки, основные стадии, механизм и типология организационных конфликтов. Причины и последствия конфликтов. Диагностирование организационного конфликта. Основные стратегии управления конфликтом в организации. Стили, методы и



типология конфликтного поведения в организации. Методы управления организационными конфликтами. Принципы и рекомендации, используемые при управлении конфликтами.

Понятие, структура и функции организационной культуры. Типология организационных культур. Диагностика организационных культур. Формирование организационных культур. Методы управления организационной культурой.

Цели, задачи и принципы кадрового планирования. Виды кадровых планов. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование. Цикл кадрового планирования. Планирование состава персонала. Планирование карьеры. Планирование развития персонала. Планирование изменений персонала. Планирование расходов на персонал.

Поиск и отбор персонала, их задачи. Каналы привлечения кандидатов в организацию. Отборочная оценка персонала. Профессиональное тестирование, собеседование. Основные виды отборочного интервью: структурированное, полуструктурированное, свободное и др.

Понятие и цели оценки персонала. Основные подходы к оценке персонала. Методы оценки персонала. Технология «Центр оценки персонала» и ее использование. Понятие, цели и способы аттестации персонала.

Содержание понятия «развитие персонала». Основные формы развития персонала. Методы профессионального обучения. Деловая карьера и ее виды. Система кадрового резерва и ее основные элементы. Алгоритм внедрения системы кадрового резерва и оценка ее эффективности.

Организация труда персонала на предприятии. Трудовой процесс. Нормы и нормативы по труду.

Управление расходами на персонал. Основные статьи бюджета расходов на персонал

### **3.7. Математические методы и информационные технологии в управлении**

Математическое моделирование в управлении персоналом.

Использование компьютерных технологий и математических методов в планировании и оценке деятельности персонала.

Информационные и телекоммуникационные технологии: основные понятия и принципы использования. Корпоративная работа в информационных сетях.

Информационные ресурсы для задач управления, включающие информационно-аналитические системы экономической и деловой информации, базы данных научно-технической информации, базы данных статистической информации, глобальные платформы данных, деловые ресурсы интернет.

Возможности и методы использования информационных технологий класса искусственного интеллекта в решении задач управления. Методы и программы организации исследований в интернете с использованием социальных медиа.

Управленческий документооборот. Методология и технологии кадрового делопроизводства. Программное обеспечение управления документооборотом и делопроизводством.

### **3.8. Психология и социология управления**

Предметная деятельность как основа формирования личности. Высшие психические функции человека, речь и мышление. Половой диморфизм, половая идентификация человека. Механизмы формирования личности в онтогенезе. Возраст, возрастные кризисы человека. Способности человека и их характеристика. Общие и специальные способности. Эмоции человека, их виды и функции. Темперамент человека,

типологии личности и характера. Акцентуации характера. Индивидуальность человека и его жизненный путь.

Социальная психология групп. Социальная психология толпы. Социальная психология управления общением и конфликтами. Социально-психологические факторы управления организациями, группой и персоналом.

Социально-стратификационная структура современного российского общества: основные теоретические и эмпирические модели.

Социальная и демографическая государственная политика России. Государственная культурная политика России.

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Рекомендуемая литература**

1. Конституция Российской Федерации 1993 г. (в ред. 2020 г.).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 12 июня 2002 г. № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации».
6. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
8. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
10. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
11. Указ Президента Российской Федерации от 14 ноября 2024 г. № 974 «О государственных должностях Российской Федерации».
12. Указ Президента Российской Федерации от 14 ноября 2024 г. № 975 «Об утверждении перечня типовых государственных должностях субъектов Российской Федерации».
13. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы».
14. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
15. Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикина Г.Е. Математика. М.: Аргамак-Медиа, 2019.
16. Административное право: учебник / под ред. Л.Л. Попова, М.С. Студеникиной. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Норма: ИНФРА-М, 2021.
17. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2014.
18. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник. СПб.: Питер, 2018.
19. Асмолов А.Г. Психология личности. М.: Смысл, 2018.
20. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Academia, 2018.
21. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. М., 2015.

22. Государственная политика / Под ред. А.И. Соловьева. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2013.
23. Государственная служба: комплексный подход: Учебник / Отв. ред. А.В. Оболонский. М.: Дело; АНХ, 2009.
24. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2013.
25. Журавлев П.В. Менеджмент персонала: Учебн. пособие. М., 2004.
26. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М., 2012.
27. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2020.
28. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
29. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М., 2013.
30. Кабанова Л.Н., Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: КноРус, 2021.
31. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. (Серия: Классический зарубежный учебник). СПб.: Питер, 2018.
32. Купряшин Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019.
33. Марченко М.Н., Дерябина Е.М. Правоведение. М.: Проспект, 2018.
34. Мескон М. и др. Основы менеджмента. СПб.: Диалектика, 2019.
35. Митин А.Н. и др. Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005.
36. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М.: Юрайт, 2019.
37. Мотивация трудовой деятельности / [Под ред. В.П. Пугачева](#). М.: ИНФРА-М, 2022.
38. Неларин К. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, культура. М., 2005.
39. Никонов В.А. Российская матрица. М., 2014.
40. Никонов В.А. Код цивилизации. Что ждет Россию в мире будущего? М., 2015.
41. Никонов В.А. Современный мир и его истоки. М., 2015.
42. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М., 2014.
43. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М., 2014.
44. Петрунин Ю.Ю. Информационные технологии анализа данных. 3-е издание. М.: Книжный дом "Университет", 2018.
45. Пугачев В.П. Планирование персонала организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2011.
46. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2005.
47. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов. Электронная книга. М.: Юрайт, 2023.
48. Пугачев В.П. Управление свободой. М.: Ленанд, 2017.
49. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория. М.: Форум; ИНФРА-М, 2013.
50. СвERGун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005.
51. Соловьев А.И. Политология. М.: Аспект Пресс, 2014.
52. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. М.: Эксмо, 2010.
53. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: ДиС, 2004.
54. Травин В.В., Магура М.И. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2013.
55. Трудовое право России / Под ред. А.М. Куренного. М.: Юрист, 2020.
56. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1999.

57. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2023.
58. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др.; под науч. ред. С. И. Сотниковой. — М., 2018.
59. Управление персоналом. Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.
60. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.
61. Федорова Н.В. Управление персоналом организации.: Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
62. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2004.
63. Цветаев В. Кадровый менеджмент. Учебник. М.: ТК Велби, 2005.
64. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. М.: Мир, 2004.
65. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М., 2013.
66. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами современной организации. М., 2002.
67. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. М., 2004.

#### **4.2. Вопросы для подготовки к государственному экзамену**

##### **Государственное управление**

1. Система государственного управления, ее основные элементы.
2. Институты и процессы государственного управления.
3. Государственная служба. Категории и группы должностей, квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.
4. Общие и отличительные черты государственного управления и управления в частном секторе: сравнительный анализ.
5. Классическая школа государственного управления.
6. Современные теории государственного управления.
7. Концепция «нового государственного управления» и проблемы ее практической реализации.
8. Административная реформа в России, ее основные направления и результаты.
9. Государственные услуги. Административные регламенты предоставления государственных услуг.
10. Распределение функций и полномочий между ветвями государственной власти: основные подходы, правовые основы, современная российская и зарубежная практика.
11. Система представительства интересов и ее общественные функции.
12. Классические и современные теории бюрократии. Функции и дисфункции бюрократии.
13. Коррупция в органах государственного управления, ее причины и способы борьбы с ней.
14. Основные признаки и структура государственных программ.
15. Реформы в системе отечественного государственного управления (1953 – 1985, 1985 – 1993, 1996 – 2008 гг.).
16. Местное самоуправление: понятие, основные концепции, мировые тенденции. Территориальная и институциональная организация местного самоуправления в Российской Федерации.
17. Конфликты интересов в системе государственной службы и пути их урегулирования.
18. Деловая этика в государственных и коммерческих организациях.

## **Экономика и финансы**

19. Научные основы государственного управления экономикой (кейнсианство, институционализм, экономический либерализм).
20. Государственный сектор экономики: сущность и структура.
21. Цикличность рыночной экономики. Государственное регулирование циклов и кризисов.
22. Макроэкономические параметры и индикаторы в государственном управлении.
23. Типы экономического роста. Государственная политика обеспечения стабильных темпов экономического роста.
24. Виды монополизма. Государственная антимонопольная политика.
25. Макроэкономическая нестабильность: безработица и инфляция. Антиинфляционная политика государства.
26. Государственный бюджет и его роль в государственном управлении.
27. Сущность и функции налогов. Налоговая система Российской Федерации.
28. Содержание и методы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности.
29. Модель социально ориентированной рыночной экономики и ее реализация в Российской Федерации.

## **Общий менеджмент, корпоративное и антикризисное управление**

30. Миссия и цели организации. Дерево целей.
31. Основные типы организационных структур. Стратегии развития организации.
32. Управление проектами: основные этапы и инструменты.
33. Бизнес-план организации: разработка и реализация.
34. Эффективность производства: сущность и показатели.

## **Право**

35. Законотворчество и законодательный процесс: виды законодательных органов, их правовой статус, виды законов и порядок их принятия, стадии законотворчества.
36. Трудовые и служебные правоотношения. Трудовой договор и служебный контракт.
37. Трудовые и служебные споры и порядок их рассмотрения.
38. Законодательные основы системы публичной службы в Российской Федерации.
39. Правовой статус работника, государственного гражданского служащего, муниципального служащего.

## **Математические методы в управлении**

40. Математические методы принятия управленческих решений.
41. Современные информационные технологии в управлении персоналом.
42. Управленческий документооборот: методология и технологии кадрового делопроизводства.

## **Социология управления**

43. Социально-стратификационная структура современного российского общества: основные теоретические и эмпирические модели.
44. Социальная и демографическая государственная политика России.
45. Государственная культурная политика России.

## **Психология**

46. Способности человека и их характеристика. Общие и специальные способности.
47. Психологические типы личности. Учет типологических особенностей при подборе кандидатов и формировании команд.
48. Групповая сплоченность. Групповая динамика.
49. Зона ближайшего развития как механизм передачи опыта и знаний. Применение закономерностей ЗБР в управлении персоналом.

## **Глобальное управление**

50. Этносы, нации, государства и цивилизации.
51. Место и роль западной цивилизации в современном мире.

52. Подъем Азии как феномен современной мировой политики.
53. Исламский мир: прошлое и настоящее.
54. Российская матрица.

#### **Управление персоналом**

55. Персонал в государственных и коммерческих организациях. Структура персонала. Понятие «управления персоналом».
56. История управления персоналом. Основные этапы управления персоналом: традиционный, индустриальный, постиндустриальный. Факторы повышения роли персонала и управления им в постиндустриальном обществе.
57. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина, история ее возникновения и современное состояние.
58. Человеческий, социальный и нравственный капиталы организации. Этика управления человеческими ресурсами.
59. Особенности современного этапа управления персоналом. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
60. Структура управления персоналом. Единство и различия руководства персоналом, работы с кадрами и менеджмента персонала.
61. Система управления персоналом. Субъекты, методы и функции управления персоналом
62. Роль профессиональной, социальной, методической и временной компетентности в современной организации.
63. Понятие, природа и основные концепции организационного лидерства. Формальное и неформальное лидерство в организации. Мотивация лидерства.
64. Управление лидерством в организации.
65. Имидж лидера: понятие, структура и функции в организации. Формирование имиджа лидера. Модель поведения лидера и ее конструирование.
66. Структура, ресурсы и особенности проявления власти в организации. Микрополитика в организации, ее причины и пути ограничения.
67. Роли и функции руководителя. Физические и социально-экономические параметры эффективного руководства. Влияние личностных черт на деятельность руководителя.
68. Классические и современные стили руководства. Ситуационная теория стилей руководства Фидлера. Модели, средства и техники руководства.
69. Понятие, цели и механизм мотивации персонала.
70. Внутриличностные теории мотивации персонала (Маслоу, Альдорфер, МакКлелланд, Герцберг).
71. Процессуальные теории мотивации персонала (Адамс, Скиннер, Врум, Лаулер-Портер).
72. Система мотивации персонала. Субъекты, объекты и ресурсы мотивации в организации. Важнейшие факторы мотивации персонала.
73. Деструктивная мотивация в управлении персоналом, ее причины и пути устранения.
74. Рабочая группа как субъект и объект управления. Роль формальных и неформальных групп в управлении.
75. Отличительные свойства, факторы эффективности и типология команд. Формирование команд.
76. Понятие, структура и функции организационной культуры. Диагностика и типология организационных культур.
77. Формирование организационной культуры. Методы управления организационной культурой и ее изменениями.
78. Кросскультурный менеджмент. Типологии национальных деловых культур Г. Хофстеде, Э. Холла, Р. Льюиса.

79. Понятие и признаки организационного конфликта. Основные стадии и принципы управления организационными конфликтами, методики их разрешения.
80. Устройство служб персонала и их роль в современной организации. Службы персонала в государственных и коммерческих организациях.
81. Работа с персоналом и ее основные сферы. Менеджер по персоналу, его функции, права и обязанности.
82. Место кадрового планирования в системе планирования организации. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.
83. Виды планирования персонала. Планирование состава персонала, планирование карьеры, планирование развития персонала и др.
84. Понятие и цели оценки персонала. Методы оценки персонала.
85. Центр оценки как метод комплексной оценки персонала, его назначение и условия эффективного использования.
86. Кадровая политика организации и ее виды. Разработка и реализация кадровой политики. Основные методы оценки эффективности кадровой политики.
87. Аттестация персонала, ее цели, организация и условия эффективности.
88. Развитие персонала. Основные формы развития персонала. Методы профессионального обучения.
89. Компетентностный подход в управлении персоналом. Понятия компетенции и модели компетенций. Разработка модели компетенций. Модель компетенций современного менеджера.
90. Деловая карьера и ее виды. Планирование и развитие карьеры.
91. Оплата персонала (компенсация труда) и ее задачи. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
92. Оплата труда персонала на основании компетенций.
93. Депремирование, его цели, сильные и слабые стороны, условия эффективного применения.
94. Управление расходами на персонал организации. Основные статьи бюджета расходов на персонал.
95. Понятие и модели организационного поведения. Механизм и основные инструменты управления поведением в организации.
96. Организация труда персонала на предприятии. Трудовой процесс. Нормы труда: структура и виды. Принципы и методы нормирования труда.
97. Рынок труда в России. Основные характеристики и тенденции трансформации. Характеристики трудовых ресурсов РФ.
98. Традиционные и современные кадровые технологии в системе российской государственной гражданской службы.
99. Социально-психологические факторы управления организациями, группой и персоналом. Применение в управлении индексов макропсихологического развития.
100. Персональный менеджмент: понятие, принципы, методы, основные современные концепции.