

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

**Программа государственного экзамена**  
по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»

Квалификация (степень) выпускника  
Магистр

Форма обучения  
(очная)

Москва, 2025

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

### **1.1. Цель реализации программы**

Целью программы является подготовка высококвалифицированных специалистов, обладающих фундаментальными социально-гуманитарными и управленческими знаниями, высокими аналитическими способностями, стратегическим мышлением, профессиональными и другими компетенциями, необходимыми для эффективного управления сотрудниками.

Программа утверждена на заседании Ученого совета (протокол № 10 от 20.12.2025).

### **1.2. Характеристика направления**

Уникальность программы состоит в ее нацеленности на подготовку слушателей преимущественно к экспертно-аналитической, консалтинговой и руководящей работе, развитие у них способности быстро адаптироваться к требованиям динамичной организационной среды. Это обеспечивается ориентацией учебных курсов на освоение как теоретического, так и практического материала. В процессе подготовки наряду с интерактивными лекциями широко применяются активные методы обучения: деловые игры, тренинги, имитации, написание аналитических записок и эссе, самостоятельная реализация проектов. Особое внимание уделяется овладению экспертно-аналитическим инструментарием: современными математическими, социологическими и экономическими методами сбора, обработки и интерпретации данных о деятельности организаций и персонала.

У выпускников, обучающихся по направлению «Стратегическое управление человеческими ресурсами», формируются дополнительные профессиональные компетенции в области стратегического управления, руководства рабочей группой, планирования персонала, управления эффективностью труда, мотивации и развития сотрудников, проектирования организации и формирования её кадрового потенциала. При приобретении необходимого практического опыта выпускники могут работать в качестве линейных и функциональных руководителей, менеджеров по персоналу, высококвалифицированных специалистов-экспертов служб персонала и занятости, а также консалтинговых фирм, преподавателей комплекса управленческих дисциплин в университетах, школах управления и бизнеса, академиях государственного и муниципального управления.

## **2. КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЛУЧАЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ**

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

- Способность формулировать научно обоснованные гипотезы, создавать теоретические модели явлений и процессов, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности (УК-1.М);
- Способность определять и реализовывать приоритеты личного и профессионального развития (УК-2.М);
- Способность осуществлять письменную и устную коммуникацию на иностранном языке (иностраннных языках) в процессе межкультурного взаимодействия в академической и профессиональной сферах на основе современных коммуникативных технологий (УК-3.М);
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (УК-4.М).

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

- Способность свободно ориентироваться в правовой системе России, правильно применять нормы права, вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу, применять законодательство, нормативно-правовые процедуры в административной деятельности, осуществлять подготовку проектов нормативных правовых актов, их технико-экономическое обоснование; руководствоваться в профессиональной деятельности нормами трудового и гражданского права (ОПК-1.М);
- Способность использовать в работе объективные тенденции экономического развития, закономерности функционирования экономических систем, взаимодействие экономических процессов и их социальное содержание, разрабатывать обоснованные консалтинговые решения в области профессиональной деятельности на базе научного экономического мышления, знания механизма, институциональных основ, особенностей и трендов развития современной рыночной экономики, экономических основ функционирования организации (ОПК-2.М);
- Способность использовать в работе понятийный аппарат теории государственного и муниципального управления, основные теоретические концепции и модели государственного и муниципального управления, а также адаптировать к своей профессиональной деятельности лучшие практики зарубежного и отечественного государственного и муниципального управления, применять различные аналитические инструменты в процессе оценки результатов управленческих действий, разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения в области профессиональной деятельности на базе научного мышления, знания механизма, институциональных основ, особенностей и трендов развития современной рыночной экономики, социально-экономических и административно-управленческих основ функционирования организации (ОПК-3.М);
- Способность управлять кадрами государственной и муниципальной службы в различных сферах государственного и муниципального управления, персоналом коммерческих и некоммерческих организаций; руководить, осуществлять контроль и координацию деятельности в различных сферах государственного и муниципального управления, в коммерческих и некоммерческих организациях; формировать команды для решения поставленных задач, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе использования современных технологий управления персоналом (ОПК-4.М);
- Способность понимать роль физической культуры в развитии человека и подготовке специалиста, знать основы физической культуры и здорового образа жизни, владеть системой практических умений и навыков, обеспечивающих сохранение и укрепление здоровья, развитие и совершенствование психофизических способностей и качеств, самоопределение в физической культуре; приобрести опыт использования физкультурно-спортивной деятельности для достижения жизненных и профессиональных целей (ОПК-5.М);
- Способность определять потребности в информации, получать информацию из большого числа источников, оперативно и точно интерпретировать информацию; критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза; анализировать данные прикладных исследований с использованием качественных и количественных методов государственного и муниципального управления; разрабатывать рекомендации для основных субъектов профессиональной деятельности; создавать информационные, информационно-аналитические, публицистические и рекламные материалы

различного формата по проблематике управления персоналом и управления кадрами государственной службы (ОПК-6.М);

- Способность работать с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты РФ, Фондом пенсионного и социального страхования, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения и др.) (ОПК-7.М).

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

- Способность определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения (ПК-1.М);
- Способность внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществлять мероприятия по ее реализации, готовить предложения по её совершенствованию – в том числе, на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества, разрабатывать комплексную систему обучения и развития, выявлять потребность в обучении и развитии персонала, определять эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры, оценивать качество обучения, формировать комплексы учебно-методических материалов (ПК-2.М);
- Способность разрабатывать и внедрять требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, осуществлять подбор и отбор персонала, использовать методы деловой оценки при найме (ПК-3.М);
- Способность разрабатывать и внедрять профессиональные, в том числе корпоративные, стандарты в области управления персоналом, составлять описания, определять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (ПК-4.М);
- Способность разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, применять методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением и ее персоналом исходя из целей организации (ПК-5.М);
- Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала (ПК-6.М);
- Способность самостоятельно разрабатывать стратегию и тактику маркетинга организации и маркетинга персонала на основе анализа сложного окружения (контекста), интерпретации социальных, экономических, правовых и культурных тенденций, прогноза последствий управленческих действий, формировать ценностное предложение работникам и соискателям (ПК-7. М);
- Способность диагностировать, формировать и развивать организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков, технологии управления безопасностью труда персонала, обеспечивать

предупреждение и профилактику травматизма, профессиональных заболеваний (ПК-8. М);

- Способность осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы его повышения производительности и качества, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах (ПК-9. М);
- Способность разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации (ПК-10.М);
- Способность применять методы кадрового консультирования и кадрового аудита, технологии разработки и проведения комплексных процедур психологической, социальной и экономической диагностики деятельности по управлению персоналом, аудита основных функций и направлений работы с персоналом коммерческих и государственных организаций, контроллинга управленческих процессов (ПК-11. М);
- Способность осуществлять эффективное общение, налаживать коммуникации с различными аудиториями, группами интересов в ходе выработки и реализации оперативных, тактических и стратегических задач в системе управления персоналом коммерческих и государственных организаций на микро- и макроуровнях, в том числе в международной и кросс-культурной среде (ПК-12. М);
- Способность использовать знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, для осуществления информационной поддержки по юридическим вопросам поиска, привлечения, подбора, отбора, оценки, аттестации, мотивации, обучения и развития персонала (ПК-13. М);
- Способность самостоятельно проводить научно-прикладные исследования; создавать научно-исследовательские продукты с элементами научной новизны и практической значимости с использованием российских и зарубежных полнотекстовых, реферативных и фактографических баз данных, электронных ресурсов деловой информации, поисковых систем (ПК-14.М);
- Способность решать научные и прикладные задачи различного уровня сложности, проводить исследование тенденций и закономерностей в области управления персоналом и кадрового менеджмента с использованием современного теоретического и методологического инструментария науки (ПК-15. М);
- Способность самостоятельно выдвигать научные гипотезы, разрабатывать программу и проводить эмпирические исследования с использованием инструментария проведения психологических, социологических и статистических исследований (ПК-16.М);
- Способность разрабатывать планы, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала (ПК-17.М);
- Способность разрабатывать программы тренингов, готовить сценарии деловых и ролевых игр, описывать проблемные ситуации (кейсы) и предлагать решения к ним (ПК-18.М);
- Способность проводить внутриорганизационное обучение персонала, осуществлять

наставничество, преподавать специализированные дисциплины, формирующие профессиональные компетенции специалистов по управлению персоналом (ПК-19.М);

- Способность самостоятельно выявлять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его цели и задачи, разрабатывать план реализации проекта и определять ожидаемые результаты, оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом (ПК-20. );
- Способность самостоятельно разрабатывать пакет документов по проекту в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, представлять и защищать содержание проекта (ПК-21. М);
- Способность подбирать команду проекта, распределять роли между членами команды проекта, подбирать и устанавливать индивидуальные и групповые показатели эффективности деятельности (ПК-22.М);
- Способность разрабатывать и реализовывать инновации в сфере управления персоналом, участвовать в создании и реализации инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-23.М);
- Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, использовать технологии преодоления локального сопротивления изменениям (ПК-24.М);
- Способность выстраивать эффективное общение и управленческое воздействие на основе диагностики факторов поведения личности в сложных системах с учетом индивидуальных и групповых, социально-психологических, этнических, гендерных и возрастных особенностей персонала (ПК-25.М);
- Способность направлять поведение индивидов (группы) и организовывать профессиональное взаимодействие на основе знания закономерностей становления, социализации, адаптации и развития личности в группе, обществе и индивидуального жизненного пути человека (ПК-26.М);
- Способность разрабатывать и реализовывать корпоративную социальную политику, разрабатывать и внедрять корпоративные социальные программы, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников, организовывать взаимодействие с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики (ПК-27.М);
- Способность обеспечивать профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания персонала, заниматься профилактикой, предупреждением возникновения и разрешением трудовых конфликтов и споров (ПК-28.М).

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

#### **Стратегическое управление человеческими ресурсами**

Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Понятия «стратегия», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование», их соотношение. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании. Понятие стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР). Место стратегического управления человеческими ресурсами в общей системе стратегического управления организацией. Функции и роли современной службы

управления человеческими ресурсами. Этапы стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды; формирование стратегии и ее реализация; контроль и оценка реализации стратегии. Корпоративная миссия, философия и видение организации. Концептуальные модели и основные подходы к управлению человеческими ресурсами.

Формирование стратегии управления человеческими ресурсами. Факторы, влияющие на процесс ее разработки, взаимосвязь с общей стратегией организации. Основные подходы к классификации стратегий управления человеческими ресурсами и их важнейшие типы.

Применение моделей портфельного анализа в стратегическом управлении человеческими ресурсами. Матрица БКГ, матрица Мак-Кинзи. Ограничения матричного метода. Использование SWOT-анализа и поиск синергетического эффекта при формировании и выборе альтернатив. Построение SWOT-матрицы.

Процесс реализации стратегии по управлению человеческими ресурсами. Разработка дерева целей, планов и программ реализации кадровой стратегии. Оценка эффективности стратегии управления человеческими ресурсами. Управление стратегическими изменениями.

### **Современные технологии управления персоналом**

Основные подходы к управлению персоналом. Линейный и функциональный аспекты управления персоналом. Система управления персоналом организации: ее структура и основные функции. Кадровая служба: ее структура и принципы построения, взаимосвязь с другими подразделениями организации. Экономическая и социальная эффективность системы управления персоналом, ее основные показатели.

Планирование персонала и его основные этапы. Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций). Методы определения численности персонала. Источники привлечения персонала в организацию. Современные технологии отбора персонала. Формирование положительного имиджа организации как работодателя. Кадровый брендинг: понятие, основные этапы, инструменты. Ценностное предложение организации для сотрудников и соискателей. Теория поколений и ее роль в разработке ценностного предложения. Оценка эффективности кадрового брендинга.

Управление вознаграждением, стимулирование и оплата труда персонала. Подходы к оплате труда работников: внешняя и внутренняя справедливость. Структура компенсационного пакета организации, связь с результатами труда. Социальный пакет. Оплата труда работников на основе грейдов. Оплата труда работников на основе квалификационных разрядов. Исследования заработных плат и их применение в управлении вознаграждениями работников.

Управление эффективностью труда работников. Продуктивность, производительность, эффективность и экономичность труда. Управление индивидуальными результатами труда. Управление производственным поведением работников. Управление индивидуальными характеристиками работников. Современные подходы к управлению производительностью труда (Стаффорд Бир, Роза Петерса). Управление рабочим временем и рабочей нагрузкой. Эквивалент полной занятости. Управление эффективностью труда работников с помощью методов и технологий системного управления качеством. Вклад работников в общее дело организации.

Удовлетворенность работой, ее измерение, Последствия неудовлетворенности. Способы повышения удовлетворенности. Организационная приверженность, ее виды. Развитие организационной приверженности.

Комплексная модель системы обучения и развития персонала. Основные направления развития персонала организации. Концепция обучающейся организации. Современные и традиционные методы обучения и развития персонала. Формирование планов и бюджета на обучение. Учебно-методическое обеспечение обучения и развития

персонала. Управление знаниями. Подходы к управлению знаниями. Тренинги в системе развития персонала организации. Управление карьерой: виды карьеры, этапы процесса управления карьерой, типовые модели и индивидуальные планы развития карьеры. Современные подходы к управлению талантами. Стратегии и система управления талантами. Привлечение, развитие и удержание талантов в организации. HR-аналитика как инструмент оценки эффективности управления талантами.

Оценка персонала: цели и задачи, основные формы и методы оценки. Метод 360 градусов. Центр оценки как технология оценки персонала. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

Управление по компетенциям. Виды компетенций. Модель компетенций. Профиль компетенций. Поведенческие индикаторы компетенций. Подготовка, организация и проведение тренингов развития профессиональных компетенций.

Применение методов социологических исследований для обследования персонала организаций и оценки состояния системы управления персоналом. Возможности и ограничения применения опросов и методик контент-анализа.

### **Современные методы мотивации персонала**

Система мотивации и ее основные элементы. Общая модель организационной мотивации. Место и роль методов мотивации в мотивационном процессе.

Классификация методов мотивации персонала в современной науке. Методы прямого личностного воздействия и методы ситуационной мотивации. Стимуляционные и нестимуляционные (психологические) методы мотивации. Организационно-административные методы мотивации, их достоинства и недостатки.

Контроль, контроллинг и оценка при применении методов мотивации. Личность как субъект мотивации. Методы (техники) самомотивации и достижения делового успеха.

Психологические методы мотивации. Информирование как универсальный метод влияния. Убеждение как метод мотивации, его особенности и условия эффективности. Технология убеждающего воздействия.

Манипулирование как метод управления. Способы распознавания и нейтрализации манипулирования в деловых отношениях. Значение авторитета при использовании психологических методов мотивации. Системная и ситуационная мотивация. Метод ролевой мотивации персонала.

### **Коммуникации, лидерство и руководство**

Формальное и неформальное лидерство в организации. Личностные качества, их измерение. «Большая пятерка» личностных характеристик. Поведение типов А и В. Эмоциональный интеллект.

Коммуникации в организации. Коммуникационный процесс, его структура. Препятствия на пути эффективной коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации в организации. Коммуникационные потоки и их направления. Коммуникационные сети. Роль обратной связи в коммуникации. Управление коммуникациями. Методы скрытого коммуникационного воздействия и их использование в деятельности руководителя.

Кросскультурный менеджмент и кросс-культурные коммуникации в организации. Высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные культуры (Э.Холл). Культурный шок и методы его профилактики. Управление культурой транснациональных компаний.

### **Менеджмент**

Функции менеджмента. Планирование. Понятие миссии организации. Понятие цели. Многоцелевое планирование. Стратегическое планирование. Функциональные стратегии организации. Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования.

Организация. Проблема построения организационных структур. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Специализация труда. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Формализация.



Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Модели проектирования работы. Стратегия и структура организации: идеи А. Чендлера.

Инновационный менеджмент. Рост и развитие экономики. Основные теории, определяющие место и роль инноваций в развитии общества. Н.Д. Кондратьев и его «длинные волны». Й. Шумпетер о роли предпринимателя. Признаки необходимости инноваций. Политика государства в отношении инноваций, формы и методы их поддержки.

### **Теория организации**

Организации и организационная теория. Определение организаций, теории организаций и их виды. Теоретизация организации как междисциплинарная проблема. Объяснения организаций в рамках рациональных систем. Объяснение организации с позиций естественной системы. Соединение подходов в теории организаций. Объяснение организации с позиций открытой системы. Системный дизайн, информация и обучение, голографические организации.

Структура организации. Базовые концепции организационной структуры. Принципы конструирования структуры. Вертикальные и горизонтальные связи в организации. Выбор структуры и структурные ошибки. Жизненный цикл организации, характеристики организации на каждой стадии цикла.

Концепции взаимоотношений организации и внешней среды. Типы и элементы среды. Коммуникационные системы, открытые системы, Трансформация институциональных систем, профессиональные ассоциации, сети, ресурсы, популяционная экология организаций. Организационные патологии. Проблемы организаций в свете различных теоретических подходов.

### **Стратегический маркетинг**

Сущность стратегического маркетинга и его роль в управлении современной компанией. Понятие и механизмы разработки маркетинговой стратегии. Общие и функциональные маркетинговые стратегии. Стратегии роста компании. Конкурентные стратегии. Продуктовые (ассортиментные) стратегии. Марочные стратегии. Стратегии позиционирования. Стратегии ценообразования. Сбытовые стратегии. Стратегии продвижения. Стратегии международного маркетинга.

### **Теория и механизмы современного государственного управления**

Государственное управление и государственный менеджмент. Принцип сотрудничества как основа нового способа управления. Современные концепции бюрократии. Концепция «нового государственного управления». Соотношение политики и управления в концепции «governance». Концепция демократического государственного управления. Концепция «политических сетей». Сущность и специфика институционального подхода к государственному управлению.

Целеполагание и цели в государственном управлении. Классификация целей государственных органов. Ресурсы, функции государственного управления. Распределений функций между федеральными, региональными и местными органами управления.

Организационно-структурное построение государственного органа. Организационная структура управления в государственном органе. Диапазон и сфера руководства в государственных органах. Организационная культура и ее роль в формировании дееспособного коллектива государственного органа.

Стратегическое планирование и программирование в государственном управлении. Система документов государственного стратегического планирования. Основные инструменты и этапы государственного стратегического управления. Правовое и бюджетное обеспечение государственного программирования на федеральном и региональном уровнях. Управление государственными программами.

Проблемы реформирования системы государственного управления. Современные концепции реформирования системы государственного управления, органов

государственной власти, государственной службы. Административная реформа на рубеже XX–XXI веков: концепции и проблемы.

Цели и задачи современной административной реформы в Российской Федерации. Реформа исполнительной ветви власти в рамках административной реформы Российской Федерации. Административные реформы в западных странах. Административные реформы на постсоветском пространстве. Реформа государственного управления в Китае.

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации 1993 г. (в ред. 2020 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации.
6. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».
8. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации».
10. 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».
11. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
12. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
13. Указ Президента Российской Федерации от 09 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти».
14. Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2024 г. № 326 «О структуре федеральных органов исполнительной власти».
15. Указ Президента Российской Федерации от 14 ноября 2024 г. № 974 «О государственных должностях Российской Федерации».
16. Указ Президента Российской Федерации от 14 ноября 2024 г. № 975 «Об утверждении перечня типовых государственных должностей субъектов Российской Федерации».
17. Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы».
18. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
19. Указ Президента РФ от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов».
20. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление СПб.: Питер, 2002.
21. Агаян Г.М., Григорян А.А., Шикина Г.Е. Математика. М.: Аргамак-Медиа, 2019.
22. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные М.: Альпина Бизнес Бук, 2013.
23. Адизес И. Управление изменениями. М., 2018.
24. Административное право: учебник / Алексеев И.А. и др.. М.: Проспект, 2025.
25. Аньшин В., Дагаев А. Инновационный менеджмент. М.: Дело, 2007.

26. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018.
27. Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Тренинги в системе подготовки управленческих кадров. Учебное пособие. М.: МАКС Пресс, 2010.
28. Батоврина Е.В. Управление персоналом инновационных организаций. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2019.
29. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2002.
30. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006.
31. Глазунова Н.И. Система государственного и муниципального управления: Учебник. М.: Проспект, 2009.
32. Государственная служба: комплексный подход: Учебник / Отв. ред. А.В. Оболонский. М.: Дело; АНХ, 2009.
33. Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е.В. Охотского. М.: Юрайт, 2018.
34. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 2002.
35. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами организации. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2012.
36. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации. М.: Инфра-М, 2012.
37. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. 4-е изд. М.: Юрайт, 2017.
38. Инновационный менеджмент / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева; АНХ при Правительстве Российской Федерации. М.: Дело, 2003.
39. Кабейн О.Ф. Харизма. Как влиять, убеждать, вдохновлять / Пер. с англ. М.: 2015.
40. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
41. Классики теории государственного управления: американская школа. М.: Изд-во МГУ, 2003.
42. Кудина М.В. Инновационная экономика: теория и практика. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2023.
43. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Теория и механизмы современного государственного управления. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2013.
44. Купряшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2018.
45. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справ. пособие. М.: Высшая школа, 2001.
46. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. М.: ОДЕОН, 2008.
47. Местное самоуправление и муниципальное управление: Учебник для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
48. Никонов В.А. Российская матрица. М., 2014.
49. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. М.: КноРус, 2022.
50. Петрунин Ю.Ю. Информационные технологии анализа данных. 3-е издание. М.: КДУ, 2018.
51. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: Изд-во МГУ, 2011.
52. Пугачев В.П. Управление свободой. М.: Ленанд, 2017.
53. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие. М.: КноРус, 2015.
54. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации: учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022.
55. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2019.

56. Трудовое право России / Под ред. А.М. Куренного. Изд. 5-е, испр. и доп.. М.: Проспект, 2025.
57. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НРРО, 2008.
58. Черняева Г.В. Научные методы в управлении персоналом: Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Научные методы в управлении персоналом». М.: МГУПС, 2014.
59. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова, Д.В. Родин. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019.
60. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю.Г. Одегов, В.В. Лукашевич, С.А. Карташов [и др.]; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. М.: КноРус, 2022.
61. Чингос П. Оплата по результату. СПб.: Питер, 2006.

**5. ВОПРОСЫ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**  
**Магистерская программа**  
**«Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

1. Фундаментальные проблемы государственного управления. Основные противоречия в системе государственного управления.
2. Эволюция теории государственного управления.
3. Достижения и проблемы отечественной школы государственного управления.
4. Институциональная теория государственного управления.
5. Кризисы развития государственного управления.
6. Эффективное государство: оценка деятельности органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях.
7. Механизмы подотчетности в государственном управлении.
8. Государственная политика и государственное управление: соотношение понятий и взаимосвязь видов деятельности.
9. Концепция «нового государственного управления» и практика ее применения.
10. Социальный капитал в государственном управлении.
11. Понятие и механизм разработки маркетинговой стратегии. Общие и функциональные маркетинговые стратегии.
12. Стратегии роста и конкурентные маркетинговые стратегии организации.
13. Маркетинговые стратегии ценообразования и сбытовые стратегии компании.
14. Интеллектуальный капитал организации;
15. Знание как объект управления. Явные и неявные знания, перемещаемые и непереключаемые знания.
16. Концепция непрерывного образования и ее применение в Российской Федерации.
17. Институт президентства в политической системе современной России.
18. Федеральная и региональные элиты современной России: структура и каналы рекрутирования.
19. Парламент в политической системе современной России.
20. Приоритеты современной внешней политики Российской Федерации.
21. Понятие и сущность индекса человеческого потенциала.
22. Анализ жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
23. Модели жизненного цикла организации. Практика менеджмента на различных этапах жизненного цикла модели Л. Грейнера.
24. Стратегическое управление человеческими ресурсами: основные концепции и подходы.
25. Инструменты анализа кадровой стратегии: факторы внешней и внутренней среды.
26. Система планирования и отчетности в стратегическом управлении персоналом.

27. Структура бизнес-плана по персоналу. Отличие бизнес-плана по персоналу от корпоративного бизнес-плана.
28. Управление человеческими ресурсами организации: основные направления деятельности. Кадровый цикл и его витки.
29. Функции служб управления человеческими ресурсами. Профессиональная этика в области управления человеческими ресурсами.
30. Разработка, реализация и оценка эффективности кадровой стратегии.
31. Основные принципы и условия эффективности политики оплаты труда в организации.
32. Оценка индивидуальных достижений работника методом управления по компетенциям.
33. Балльно-факторный метод сравнения рабочих мест. Система НАУ.
34. Стимулирование как базис трудовой мотивации. Основные виды стимулов и их возможности в мотивации персонала.
35. Компенсационный пакет, его структура и функции.
36. Социальный пакет: составные части и их предназначение.
37. Система мотивации и ее основные элементы. Общая модель организационной мотивации.
38. Классификация методов мотивации персонала в современной науке. Методы прямого личностного воздействия и методы ситуационной мотивации.
39. Стимуляционные и нестимуляционные (психологические) методы мотивации персонала. Организационно-административные методы мотивации.
40. Психологические методы мотивации персонала.
41. Методы скрытого влияния в деловых коммуникациях.
42. Подготовка, организация и проведение тренингов развития профессиональных компетенций персонала.
43. Применение методов социологических исследований для обследования персонала организаций и оценки состояния системы управления персоналом.
44. Организационная культура и ее роль в управлении персоналом.
45. Основные подходы к классификации организационной культуры (типологии Камерона и Квина, Хэнди, Хофстеде).
46. Функции, права и обязанности менеджера по персоналу. Модель Д. Ульриха.
47. Понятие и виды кадровой стратегии. Разработка и реализация кадровой стратегии.
48. Маркетинг персонала. Способы привлечения персонала.
49. Управление имиджем компании как работодателя.
50. Цели и технологии отбора персонала.
51. Понятие кадрового потенциала организации. Основные методы формирования и поддержания кадрового потенциала организации.
52. Аттестация персонала, ее основные функции и технология проведения.
53. Самообучение и обмен опытом как практические формы развития персонала.
54. Управление карьерой. Правила построения карт индивидуальных карьерных перемещений.
55. Система кадрового резерва в организации и ее основные элементы.
56. Традиционные и современные системы оплаты труда, условия их эффективного использования.
57. Экономическая диагностика деятельности по управлению человеческими ресурсами. Методика Дж. Филлипса.
58. Коридор результативности труда. Нормативные и целевые показатели результативности труда.
59. Управление эффективностью труда на основе управления качеством.
60. Тарифная и грейдовая системы оплаты труда: сравнительный анализ.
61. Показатели эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами организации.

62. Креативность руководителя и способы ее развития.
63. Управление интеллектуальным капиталом.
64. Социометрическая диагностика трудового коллектива.
65. Современные методы изучения затрат рабочего времени. Эквивалент полной занятости.
66. Проектирование и насыщение рабочих мест. Оптимизация состава персонала.
67. Соотношение понятий эффективность, результативность, экономичность, продуктивность, рентабельность и производительность труда, вклад работника в общее дело организации.
68. Применение ключевых показателей эффективности в управлении персоналом организаций.
69. Методы организационного проектирования.
70. Социальное партнерство в сфере трудовых отношений.
71. Законодательные и внутриорганизационные (корпоративные) основы управления персоналом.
72. Защита трудовых прав и интересов работников.
73. Система управления охраной труда на предприятии.
74. Управление рабочим корпоративным временем.
75. Способы планирования времени (контекстное планирование, результатно-ориентированное планирование, технология SMART).
76. Управление производственным поведением работников. Круговая оценка.
77. Основные направления кадрового консультирования. Карьера в кадровом консалтинге.
78. Технологии информационного и аналитического обеспечения управления персоналом.