

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт экономики, финансов и управления АПК  
Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО**  
**ЭКЗАМЕНА**  
**для обучающихся по направлению подготовки**  
**38.04.02 Менеджмент**  
*магистерская программа «Управление HR-сферой и развитием бизнеса»*

**Ставрополь, 2025**

**Методические рекомендации** по подготовке и сдаче государственного экзамена магистрантами направления 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Управление HR-сферой и развитием бизнеса» / И.П. Беликова. - Ставрополь: Ставропольский ГАУ, 2025. - 23 с.

Методические указания разработаны на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «30» марта 2015г. №322.

Целью данных методических указаний является оказание магистрантам обучающимся по программе «Управление HR-сферой и развитием бизнеса» методической помощи в подготовке и сдаче итогового междисциплинарного экзамена.

Методические указания содержат перечень материалов для проведения государственного экзамена, описывают процедуру организации государственного экзамена и работу государственной экзаменационной комиссии.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	4
2. Содержание государственного экзамена.....	5
3. Перечень материалов для проведения государственного экзамена	8
4. Организация государственного экзамена и работы государствен- ной экзаменационной комиссии.....	13
5. Рекомендации обучающемуся по подготовке к государственному экзамену.....	18
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение государ- ственного экзамена.....	19

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В соответствии с учебным планом подготовки по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистранты сдают итоговый междисциплинарный экзамен, который является обязательной формой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений Российской Федерации. По результатам государственной аттестации, которая наряду с итоговым экзаменом включает защиту выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), решается вопрос о присвоении выпускникам степени магистра менеджмента по направлению 38.04.02. «Менеджмент» и выдаче диплома о высшем образовании.

Целью государственной итоговой аттестации является установление уровня подготовки выпускника к выполнению профессиональных задач и соответствия его подготовки требованиям государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры).

В задачи государственной итоговой аттестации входит:

- проверка уровня сформированности компетенций, определенных федеральным государственным образовательным стандартом и ОП по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры);
- принятие решения о присвоении квалификации по результатам ГИА и выдаче документа о высшем образовании и присвоении квалификации «Магистр».

Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями, формируемыми в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основных профессиональных образовательных программ высшего образования федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования

Программа государственного экзамена, экзаменационные билеты, тематика выпускных квалификационных работ ежегодно рассматриваются на заседании учебно-методического совета института экономики, финансов и управления в АПК и утверждаются на заседании учебно-методического совета университета.

Государственный междисциплинарный экзамен проводится в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основной образовательной программы планируемому результату освоения, сформулированным в общей характеристике образовательной программы, и требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки.

Порядок сдачи государственного экзамена регламентируется приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 года № 636 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» и Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ФГБОУ ВО Ставро-

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

Программа государственного экзамена носит комплексный, междисциплинарный характер. Она включает вопросы основных курсов, формирующих у студента систему представлений о состоянии и тенденциях развития мировой и отечественной практики управления и практические навыки профессиональной деятельности. Программа содержит весь перечень тем, выносимых на государственный экзамен. В рамках этих тем составляются вопросы, включаемые в экзаменационные билеты. Экзаменационный билет содержит два вопроса для собеседования и практическое задание по различным дисциплинам. Вопросы, сформулированные в экзаменационных билетах, не подлежат оглашению до начала государственного экзамена, ежегодно кафедра обновляет экзаменационные билеты, не выходя за рамки данной программы.

В состав итогового междисциплинарного экзамена включены вопросы, охватывающие содержание следующих учебных дисциплин:

№ п/п	Наименование дисциплины	Содержание
1.	Управление изменениями и устойчивое развитие	Концепции и модели управления организационными изменениями. Концепция устойчивого развития: сущность, методология. Ключевые факторы устойчивого развития. Реализация организационных изменений. Контроль над управлением переменами. Управление изменениями в структуре организации. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Модель управления стратегическими изменениями организационной культуры. Причины организационных изменений. Основные проблемы, вынуждающие современные компании менять организационную культуру.
2.	Разработка бизнес-стратегий	Факторы, определяющие стратегию компании. Основные организационные уровни разработки стратегии. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры. Стратегическое планирование: сущность и элементы планирования. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Определение ключевых факторов

		конкурентного успеха. Особенности формирования функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне современных организаций. Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.
3.	Современные технологии управления HR-сферой	Формирование стратегий и политики в области человеческих ресурсов. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры в аграрном секторе экономики. Типы кадровой политики и их характеристика. Технологии отбора на вакантную должность. Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Современные технологии формирования персонала в организации. Источники организации найма персонала и их эффективность. Проверка профессиональных качеств, личных качеств и опыта работы. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции. Факторы, влияющие на использование трудового потенциала. Классификация факторов, влияющих на производительность труда и трудоемкость продукции и услуг. Компенсационная политика. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Управление процессом высвобождения персонала. Содержание понятий «качество человеческих ресурсов организации» и критерии качества персонала. Развитие и обучение персонала как основные направления повышения качества человеческих ресурсов. Принципы, методы, формы и виды обучения. Управление карьерой и профессиональным ростом персонала в организации. Структура личного жизненного плана карьеры руководителя и её содержание. Управление результативностью работы персонала.
4.	Диагностика и оценка управления человеческими ресурсами	Основные элементы оценки и диагностики персонала. Проектирование программ оценки персонала. Оценочные центры и их

		<p>роль в управлении персоналом. Подходы к формированию системы критериев оценки. Общие требования к критериям оценки. Валидность, надежность, различительная способность оценки. Индикаторы измерения и оценки критериев. Виды оценочных шкал, их возможности и ограничения. Требования к выбору шкал оценки персонала. Наблюдение как метод оценки персонала. Виды методов экспертной оценки. Игровые упражнения и ситуационное моделирование. Методика 360 градусов: сущность и модификации метода. Представление, анализ и использование оценочной информации. Технологии оценки результатов деятельности. Технологии диагностики и оценки в работе с кадровым резервом. Оценка в развитии персонала. Оценка потенциальных и актуализированных способностей кандидатов в резерв. Кадровый резерв как команда руководителя. Разработка программы оценки. Оценка и подготовка экспертного заключения при назначении на вышестоящую должность.</p>
5.	Исследование систем управления и разработка управленческих решений	<p>Проблема классификации управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Требования системного подхода к разработке управленческих решений. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений. Методы разработки и принятия управленческих решений. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и управленческих решений в области управления персоналом. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом. Контроль реализации управленческих решений в организации.</p>

В экзаменационный билет включается теоретический вопрос, задание на проверку умений, задания на проверку навыков. Образец представлен в приложении 1.

Для ознакомления с современным состоянием дискуссионных проблем теории и практики управления, статистическими материалами целесообразно при подготовке к экзамену использование материалов профессиональной периодической печати (журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Российская экономика: теория и практика», «Российское предпринимательство», «Российский журнал менеджмента», «Российский экономический журнал», «Директор», «Экономические стратегии» и др.).

### **3. ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

#### **Знания**

1. Управление человеческими ресурсами как специфическая сфера управления.
2. Состав, содержание функций управление персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.
3. Управление изменениями в структуре организации.
4. Компоненты процесса преобразований.
5. Модель управления стратегическими изменениями организационной культуры
6. Основные организационные уровни разработки стратегии.
7. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
8. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму.
9. Определение ключевых факторов конкурентного успеха.
10. Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.
11. Подходы к формированию системы критериев оценки.
12. Представление, анализ и использование оценочной информации.
13. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений.
14. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений.
15. Методы разработки и принятия управленческих решений.
16. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.



## Умения

1. Установите соответствие категориям:

Дистракторы:

1. Управление
2. Управление персоналом
3. Стратегия

Дистракторы соответствия:

1. специализированная функция в организациях, нацеленная на управление наёмным трудом, которой, как правило, наделено особое подразделение
2. воздействие на участников процесса с целью улучшения характеристик процесса и достижения результата
3. это план действий, которого вы будете придерживаться в будущем для достижения конечной цели

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_,

2. Установите соответствие занимаемой должности в организации и управленческого уровня контроллинга в процессе принимаемых решений

должности

1. руководитель администрации;
2. начальники отделов
3. специалисты

уровень согласования

1. периодический контроль региональных руководителей;
2. предварительное согласование с руководителем администрации;
3. обязательность информирования и согласования начальников отделов;

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_,

3. Установите соответствие:

Дистракторы:

- А. затраты на формирование персонала
- Б. затраты по использованию персонала
- В. затраты на развитие персонала

Дистракторы соответствия:

1. расходы по оплате и вознаграждению труда, поощрительные выплаты, компенсации за использование персонала сверх нормативного времени;
2. расходы на проведение оценочных процедур, обучение и подготовку кадрового резерва;

3. расходы, связанные с наймом внешней рабочей силы, ротацией собственных работников, адаптацией, высвобождением работников;

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_,

4. Установите соответствие:

Дистракторы:

1. Особенность контроллинга
2. Сущность контроллинга
3. Контроллинг

Дистракторы соответствия:

1. ориентация на действующую концепцию управления, на будущее развитие предприятия и одновременно ориентация на узкие места предприятия и отказ от функционально–зависимого метода работы.
2. концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации.
3. заключается в целостном экономическом управлении, при котором информационные системы, планирование и контроль неразрывно связаны между собой.

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

5. Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности:

Механизмы контроля:

1. общественное мнение;
2. судебная система;
3. корпоративная культура;
4. иерархический контроль.

Виды ответственности:

- а) моральная;
- б) административная;
- в) социальная;
- г) юридическая.

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

6. Соотнести оценочные элементы системы материальных стимулов и их характеристики...

Дистракторы:

1. Заработная плата
2. Бонусы
3. Участие в акционерном капитале

#### 4. Участие в прибылях предприятия

Дистракторы соответствия:

- а) установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд
- б) разовые выплаты из прибыли организации
- в) оплата труда наемного работника
- г) получение дивидендов от акции организации

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

7. Приведите в соответствие группам управленческих качеств руководителя критерии их оценки:

Дистракторы:

- 1. профессиональная управленческая компетентность
- 2. организаторские качества
- 3. моральные качества
- 4. работоспособность

Дистракторы соответствия:

- а) качества, которые помогают человеку грамотно и эффективно организовать работу, причём как свою, так и коллег.
- б) отношение к нравственности
- в) способность к активной продолжительной производственной деятельности
- г) наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления производством и/или людьми, знание работы на конкретной управленческой должности

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

8. Соотнесите основные цели аттестации персонала:

Дистракторы:

- 1. Главная
- 2. Дополнительная
- 3. Общая
- 4. Специфическая

Дистракторы соответствия:

- а) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности;
- б) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника;
- в) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины;
- г) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий.

Соответствие: 1 - \_\_\_\_, 2 - \_\_\_\_, 3 - \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

9. Установите соответствие критериев оценки и их характеристик:

Дистракторы:

1. Профессиональные критерии оценки персонала
2. Специфические критерии оценки персонала
3. Морально-психологические критерии оценки персонала
4. Деловые критерии оценки персонала

Дистракторы соответствия:

- А. состояние физического здоровья человека, уровень его авторитет в коллективе, особенности его личности
- Б. порядочность, справедливость, способность к самоанализу и самооценке, честность, психологическая устойчивость
- В. группа критериев оценивает такие качества персонала, как ответственность, предприимчивость, организованность, креативность и инициативность
- Г. группа критериев подразумевает оценку профессиональных знаний, навыков и умений человека, а также его профессионального опыта, квалификации и объективных результатов труда

Ответ: 1 - \_\_\_\_, 2 – \_\_\_\_, 3 – \_\_\_\_, 4 - \_\_\_\_

10. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1.	Хорошая репутация	
2.	Высокая себестоимость продукции	
3.	Повышение платежеспособного спроса	
4.	Снижение платежеспособного спроса	
5.	Высококвалифицированный персонал	
6.	Высокие транспортные издержки при перевозке готовой продукции	

## Навыки

1. Минимизации затрат содействует обоснование выбора между собственным производством и приобретением соответствующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов и т.д. Для решения проблемы «производить или покупать» используется принцип взаимосвязи объема, себестоимости и прибыли.

Для ремонта техники требуются соответствующие детали. Если их изготавливать собственными силами, то постоянные затраты составят 100 тыс. руб. в год, а переменные на единицу продукции – 50 руб. Готовые детали в неограниченном количестве можно приобрести по 150 руб./ед. Какое решение более выгодно?

2. Минимизации затрат содействует обоснование выбора между собственным производством и приобретением соответствующих деталей, запасных частей,

полуфабрикатов и т.д. Для решения проблемы «производить или покупать» используется принцип взаимосвязи объема, себестоимости и прибыли.

Объем выпуска 5000 шт., общие переменные затраты – 15000 руб., постоянные затраты – 27000 руб. Оцените, выгодно ли закупать эти изделия:

- а) по цене 8 руб., если постоянных затрат можно избежать;
- б) по цене 8 руб., если эти затраты необратимы;
- в) по цене 8 руб., если необратимыми являются затраты в 1500 руб.

3. Определить валовую прибыль организации, если выручка от реализации продукции составила 200 тыс. руб., рентабельность продаж по валовой прибыли – 30%.

4. Трудоемкость годовой производственной программы – 620000 нормо/часов, годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 1760 час. Плановый процент выполнения норм – 105%. Предприятие работает в две смены. Определить расстановочную и списочную численность рабочих, если номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, а реальный – 245 дней.

5. Рассчитать номинальную потребность СХП «Нива» в дизельном топливе на будущий год, если известно, что балансовая стоимость переходного запаса топлива на конец отчетного периода составила 1250 руб., предполагаемая потребность в нем составляет 80 тыс. руб., при прогнозируемой стоимости дизельного топлива 3,85 руб./литр. Обосновать методику расчета.

#### **4. ОРГАНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА И РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКЗАМЕНАЦИОННОЙ КОМИССИИ**

Государственный экзамен по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Управление HR-сферой и развитием бизнеса») проводится в устной форме в виде итогового междисциплинарного экзамена с учетом общих требований к выпускнику, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом.

Не позднее, чем за 30 календарных дней до первого государственного аттестационного испытания составляется и утверждается распорядительным актом расписание государственных аттестационных испытаний (далее - расписание), в котором указываются даты, время и место проведения государственных аттестационных испытаний и предэкзаменационных консультаций. Расписание доводится до сведения обучающихся, членов государственных экзаменационных комиссий и апелляционных комиссий, секретарей государственных экзаменационных комиссий, руководителей и консультантов выпускных квалификационных работ.

При формировании расписания устанавливаются перерывы между государственными аттестационными испытаниями продолжительностью не менее 7 календарных дней.

К государственной экзамену допускается обучающийся, не имеющий ака-

демической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по осваиваемой образовательной программе высшего образования.

Перед государственным экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в программу государственного экзамена (далее - предэкзаменационная консультация).

При подготовке к сдаче государственного экзамена студенту необходимо внимательно просмотреть программы курсов по дисциплинам, вынесенным на государственный экзамен, списки основной и дополнительной литературы, определить круг поиска нужной информации.

Студент должен внимательно изучить электронные каталоги и картотеки. Для понимания научных терминов необходимо пользоваться словарями и справочниками.

Государственный экзамен проводится по билетам, утвержденным директором института экономики, финансов и управления в АПК. Экзаменационные билеты разрабатываются на основании методических рекомендаций по подготовке и проведению государственного экзамена по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Управление проектами развития сельских территорий») в полном соответствии с реализуемыми учебными программами изучаемых дисциплин.

Государственный экзамен принимает государственная экзаменационная комиссия, состав которой утверждается приказом по университету.

После того, как выпускник берет экзаменационный билет, ему предоставляется от 30 до 60 минут для подготовки к ответу.

После подготовки выпускник в устной форме представляет членам государственной экзаменационной комиссии результат выполнения задания, отвечает на уточняющие вопросы членов ГЭК. Члены государственной экзаменационной комиссии в устной форме могут задавать вопросы по содержанию представленного ответа. Оценивая ответы экзаменуемого, члены государственной экзаменационной комиссии должны учитывать, насколько он свободно и стилистически грамотно излагал свои мысли.

В случае расхождения мнения членов государственной экзаменационной комиссии, по итоговой оценке, на основе оценок, поставленных каждым членом комиссии в отдельности, решение экзаменационной комиссии принимается простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

В соответствии с п.2.7. Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры в ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ от 30 июня 2016 года результаты каждого государственного аттестационного испытания определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение

государственного аттестационного испытания.

Состав балльно-рейтинговой оценки государственного экзамена:

Содержание билета	Количество баллов,
Теоретический вопрос	30
Задание на проверку умений	30
Задание на проверку навыков	30
Дополнительные вопросы	10
Итого	100

***Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (оценка знаний)***

**30 баллов** выставляется студенту при полном ответе на вопрос билета по данному блоку, демонстрации теоретических знаний, способности привести примеры.

**20-29 баллов** - дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекций.

**10-19 баллов** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на предложенные вопросы и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**1-9 баллов** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** выставляется при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

***Критерии оценки результатов выполнения задания на проверку умений  
(оценка умений)***

**30 баллов** - задание выполнено в обозначенный срок. Составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом, в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**20-29 баллов** - задание выполнено с задержкой. Задание выполнено не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; есть объяснение

решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**10-19 баллов** - задание выполнено частично, с большим количеством ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов. **1-9 баллов** - задание выполнено неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**0 баллов** - задание не выполнено.

***Критерии оценки результатов выполнения задания на проверку навыков***  
(оценка навыков)

**30 баллов** - задание выполнено в обозначенный срок. Составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом, в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**20-29 баллов** - задание выполнено с задержкой. Задание выполнено не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**10-19 баллов** - задание выполнено частично, с большим количеством ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов. **1-9 баллов** - задание выполнено неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**0 баллов** - задание не выполнено.

***Критерии оценки ответа на дополнительные вопросы***  
(оценка знаний)

**10 баллов** выставляется студенту при полном ответе на дополнительные вопросы по блокам 1, 2, демонстрации теоретических знаний, способности привести примеры.

**7-9 баллов** - дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**4-6 баллов** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на предложенные вопросы и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**1-5 баллов** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсут-



ствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** выставляется при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Оценивая ответы экзаменуемого, члены государственной экзаменационной комиссии должны учитывать насколько он свободно и стилистически грамотно излагал свои мысли.

В случае расхождения мнения членов государственной экзаменационной комиссии по итоговой оценке на основе оценок, поставленных каждым членом комиссии в отдельности, решение экзаменационной комиссии принимается простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Полученная на государственном экзамене сумма баллов переводится в оценку:

«отлично» - от 89 до 100 баллов;

«хорошо» - от 70 до 84 баллов;

«удовлетворительно» - от 55 до 69 баллов;

«неудовлетворительно» - менее 50 баллов.

Итоговая оценка за государственный экзамен сообщается студенту в день его сдачи, проставляется в протокол, где расписываются председатель и секретарь. В протоколе экзамена фиксируются также номер и вопросы экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Протоколы заседаний подписываются председателем, ответственным секретарем.

Итоговая оценка за государственный экзамен сообщается студенту в день его сдачи, проставляется в протокол, где расписываются председатель и секретарь. В протоколе экзамена фиксируются также номер и вопросы экзаменационного билета, по которым проводился экзамен. Протоколы заседаний подписываются председателем, ответственным секретарем.

## **5. РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩЕМУСЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ГОСУДАРСТВЕННОМУ ЭКЗАМЕНУ**

Государственный экзамен проводится по программе государственного экзамена, содержащей перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен, и рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену, в том числе перечень рекомендованной литературы для подготовки к государственному экзамену. Программа государственного экзамена разрабатывается выпускающей кафедрой менеджмента и устойчивого развития территорий, рассматривается учебно-методическим советом института экономики, финансов и управления в АПК и утверждается директором института.

Подготовку к сдаче государственного экзамена следует начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен.

В процессе подготовки ответов на вопросы необходимо использовать:

- рекомендованные нормативные правовые акты, обязательную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы;
- материалы лекций, семинарских и практических занятий;
- выполненные в процессе обучения задания для самостоятельной работы, курсовые работы.

В ходе подготовки ответов на вопросы нужно учитывать изменения содержания законодательных и иных нормативных правовых актов, увязывать теоретические положения с применением знаний на практике. Дополнительные разъяснения по вопросам, включенным в программу государственного экзамена, а также по решению типовых практико-ориентированных заданий можно получить на предэкзаменационной консультации.

Продолжительность ответа на экзамене - как правило, составляет не более 20 минут.

Экзаменуемый должен отвечать по существу вопроса, а не подменять его ответом на другой вопрос. В противном случае экзаменаторы заметят, что речь идет не о том, о чем спрашивается и сделают вывод о плохом знании курса или не понимании сути вопроса.

Экзаменуемый не может молчать. Лучше несколько раз повторить одну и ту же мысль в разных вариантах, конкретизируя ее практическими примерами, чем безмолвствовать. Длинные паузы, молчание вместо ответа - воспринимаются экзаменаторами как свидетельство плохой подготовки и отсутствия необходимых знаний.

Экзаменуемый должен проявлять уважение к экзаменационной комиссии:

- если вопрос не понятен, можно переспросить или уточнить его;
- внимательно, не перебивая, выслушивать реплики экзаменаторов;
- демонстрировать знания правил ведения деловой беседы, умение выслушивать собеседника и вести диалог, что также является свидетельством качества профессиональной подготовленности.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА**

1. Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. - Москва:Русайнс, 2022. - 95 с. - URL: <https://book.ru/book/944846>. - book\_ru.
2. Анисимов, А. Ю. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации : учебник ; ВО - Бакалавриат/А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, О. В. Чибисов [и др.]; под. ред. А. Ю. Анисимов, О. А.

- Пятаева. - Москва: КноРус, 2024. - 210 с. - URL: <https://book.ru/book/950422>. - book\_ru.
3. Асалиев, А. М. Оценка персонала в организации : учеб. пособие ; ВО - Магистратура, Аспирантура/Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 171 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=395534>.
  4. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала : учеб. пособие/И. П. Беликова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь:АГРУС, 2021. - 920 КБ
  5. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет, Аспирантура/В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 294 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=438377>.
  6. Буянова, А. В. Правовые вопросы управления человеческими ресурсами : учеб. пособие ; ВО - Магистратура/А. В. Буянова, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. - Москва: Русайнс, 2024. - 137 с. URL: <https://book.ru/book/952699>. - book\_ru.
  7. Валишин, Е. Н. Теория и практика управления человеческими ресурсами : учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура/Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. - Москва: Русайнс, 2024. - 126 с. - URL: <https://book.ru/book/953029>. - book\_ru.
  8. Валишин, Е. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура/Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. - Москва: Русайнс, 2024. - 118 с. - URL: <https://book.ru/book/953606>. - book\_ru.
  9. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник; ВО - Бакалавриат/А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва:Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 388 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=432121>.
  - 10.Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат/Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. - Москва:Вузовский учебник, 2023. - 350 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=416504>.
  - 11.Гуреев, П. М. Стратегии управления организацией : учебник; ВО - Магистратура/П.М. Гуреев, В.Н. Гришин. - Москва:Русайнс, 2025. - 268 с. - URL: <https://book.ru/book/958477>. - book\_ru.
  - 12.Демидов, В. В. Аналитика эффективного управленца : учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура/В. В. Демидов. -

- Москва: Русайнс, 2024. - 283 с. - URL: <https://book.ru/book/952719>. - book\_ru.
13. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет/Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 388 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=368594>.
14. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет/А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 290 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=428672>.
15. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат/В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков ; под ред. В. И. Еремина. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 272 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=423038>.
16. Казакова, Н. А. Стратегический менеджмент : учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет, Аспирантура/Н. А. Казакова, А. В. Александрова, Н. Н. Кондрашова, С. А. Курашова ; под ред. Н. А. Казаковой. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 320 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=422916>.
17. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура/Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 235 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=398628>.
18. Каширская, Л. В. Аудит персонала и кадровой безопасности : учебник; ВО - Магистратура, Аспирантура/Л. В. Каширская, О. Г. Гордеева. - Москва: КноРус, 2024. - 231 с. - URL: <https://book.ru/book/950760>. - book\_ru.
19. Ковалевский, В. В. Управление изменениями : учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура/В. В. Ковалевский, Т. Е. Родина, Е. Н. Ботина. - Москва: Русайнс, 2024. - 215 с. - URL: <https://book.ru/book/952874>. - book\_ru.
20. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник ; ВО - Бакалавриат/Национальный исследовательский университет "Высшая

- школа экономики". - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 464 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=391860>.
- 21.Ларионов, И. К. Стратегическое управление : учебник; ВО - Магистратура/И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 234 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=431982>.
- 22.Назаров, Д. М. Интеллектуальные средства бизнес-аналитики : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Д. М. Назаров, Д. А. Рыжкина. - Москва:КноРус, 2024. - 241 с. - URL: <https://book.ru/book/950757>. - book\_ru.
- 23.Одегов, Ю. Г. Управление человеческими ресурсами организации : учебник; ВО - Магистратура/Ю.Г. Одегов, М.В. Полевая, В.С. Половинко [и др.]. - Москва:КноРус, 2025. - 583 с. - URL: <https://book.ru/book/955988>. - book\_ru.
- 24.Романов, Е. В. Стратегическое управление : учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Романов Е. В.,Романова Е. В.. - Санкт-Петербург:Лань, 2025. - 360 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/450899>. - Издательство Лань.
- 25.Семенова, В. В. HR-менеджмент : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - Москва:Русайнс, 2024. - 134 с. - URL: <https://book.ru/book/953813>. - book\_ru.
- 26.Семенова, В. В. Основные технологии управления человеческими ресурсами : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/В. В. Семенова, И. С. Кошель. - Москва: Русайнс, 2024. - 273 с. - URL: <https://book.ru/book/952327>. - book\_ru
- 27.Симонин, П. В. Диагностика и развитие человеческих ресурсов. Концепции стратегии инструменты : учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура/П. В. Симонин. - Москва: Русайнс, 2024. - 142 с. - URL: <https://book.ru/book/952466>. - book\_ru.
- 28.Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура/С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 513 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=438376>.
- 29.Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура/Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М.

- В. Ливсон. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 261 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=420219>.
30. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : Учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет, Аспирантура/Сургутский государственный университет. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 492 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=375611>.

### Дополнительная литература

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : моногр./В. А. Агафонов. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 276 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=422309>.
2. Аньшин, В. М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании : моногр./В. М. Аньшин, Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 267 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=431568>.
3. Багрова, Е. А. Оценка персонала в организации : монография/Е. А. Багрова, Э. А. Гатина, Ю. С. Валеева. - Москва: Русайнс, 2022. - 164 с. - URL: <https://book.ru/book/946992>. - book\_ru.
4. Беликова, И. П. Управление человеческими ресурсами : учебник/И. П. Беликова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 1,65 МБ
5. Воденко, К. В. Управление персоналом : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Южный федеральный университет. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. - 374 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=371166>.
6. Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : моногр./Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева. - Москва: Издательский Центр РИОР, 2022. - 278 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=400029>.
7. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник ; ВО - Магистратура/А. Т. Зуб. - Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. - 384 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=367315>.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях : моногр./А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Ю. В. Долженкова [и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. - Москва: ООО "Научно-

- издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 242 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=428120>. Хруцкий, В. Е.
9. Литвинюк, А. А. Контроллинг и аудит персонала : учеб. пособие ; ВО - Магистратура/А. А. Литвинюк, А. Л. Гендон, Е. А. Короткова [и др.]; под ред. А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2020. - 295 с. - URL: <https://book.ru/book/932551>. - book\_ru.
  10. Моисеев, А. В. Кадровая политика и кадровый аудит: современные аспекты : монография/А. В. Моисеев, Н. А. Ершова. - Москва: Русайнс, 2023. - 227 с. - URL: <https://book.ru/book/951845>. - book\_ru.
  11. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 224 с.
  12. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник ; ВО - Бакалавриат/В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко, О. А. Борис. - Москва: КноРус, 2021. - 524 с. - URL: <https://book.ru/book/943781>. - book\_ru.
  13. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат/С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025. - 193 с. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=451439>.
  14. Современные HR-технологии : учеб. пособие/сост.: А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева, И. А. Семко, Л. А. Алтухова, М. В. Коршикова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 1,18 МБ