

## **1. СОДЕРЖАНИЕ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Программа вступительного испытания в магистратуру по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» составлена на основе требований федерального государственного образовательного стандарта к минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по направлениям подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Программа включает основные разделы государственного и муниципального управления и управления персоналом, соответствующие уровню компетенций бакалавриата, необходимые для последующего освоения дисциплин магистерской программы. В процессе испытания поступающие должны показать подготовленность к продолжению образования в магистратуре и продемонстрировать готовность к управленческой деятельности, аналитические способности и креативный потенциал. Вопросы для поступающих на образовательную программу магистратуры «Организационная трансформация и управление человеческим капиталом» направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» охватывают все темы, приведённые в программе.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ПРОГРАММЫ**

### **Тема 1. Государственное и муниципальное управление**

Организация государственной власти и управления в Российской Федерации. Конституция Российской Федерации как основа организации государственной власти. Институт Президента Российской Федерации.

Законодательная власть. Парламент в системе государственной власти. Федеральное Собрание Российской Федерации: структура, функции, полномочия палат.

Исполнительная власть: понятие, сущностные черты. Система и структура федеральных органов исполнительной власти РФ. Проблематика функционально-структурной оптимизации федеральных органов исполнительной власти.

Судебная система Российской Федерации: принципы организации и деятельности.

Организация государственной власти и управления в субъектах Российской Федерации. Правовой статус субъекта РФ и их типы. Особенности государственного управления в условиях федерализма.

Конституционные и нормативно-правовые основы разграничения полномочий между федеральным центром и субъектами РФ. Цели и функции регионального управления. Принципы организации представительных (законодательных) и исполнительных органов власти субъекта Российской Федерации.

Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».

Специфика органов власти субъектов Российской Федерации. Уровни организации управления в регионе. Законодательная власть: состав институтов, их структура, порядок формирования и полномочия. Высшее должностное лицо субъекта РФ: особенности функций и полномочий. Высший орган исполнительной власти субъекта РФ и его аппарат. Иные органы государственной власти субъекта РФ.

Правовые основы муниципального управления в РФ. Конституционное регулирование местного самоуправления в РФ. Общие принципы организации местного самоуправления в РФ. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации». Региональное законодательство о местном самоуправлении. Система муниципальных правовых актов. Устав муниципального образования.

Территориальная организация местного самоуправления в РФ. Классификация муниципальных образований. Компетенция муниципальных образований. Вопросы местного значения и отдельные государственные полномочия.

Органы и должностные лица местного самоуправления. Структура органов местного самоуправления. Способы образования органов местного самоуправления. Классификация органов местного самоуправления

## **Тема 2. Государственная и муниципальная служба**

Сущность государственной службы. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации». Виды государственной службы. Конституционные и организационно-правовые принципы системы государственной службы РФ.

Правовое регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации и её субъектах. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: основные положения. Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ о государственной гражданской службе. Полномочия субъектов Российской Федерации в правовом регулировании государственной гражданской службы.

Цели, функции и структура системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации.

Принципы кадровой политики в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. Механизмы реализации государственной кадровой политики в системе государственного управления.

Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе. Практика работы руководителей и комиссий государственных органов по урегулированию конфликта интересов.

## **Тема 3. Теория менеджмента**

Сущность менеджмента. Принципы менеджмента, их сущность и систематизация. Принципы менеджмента, их сущность и систематизация. Объективность и универсальность принципов менеджмента.

Профиль менеджера, личностные характеристики и предпосылки для успешного освоения менеджерских функций. Основные задачи менеджера. Виды разделения труда менеджера. Законы и закономерности менеджмента.

Этапы развития менеджмента. Основные положения школ научного управления.

Понятие функций менеджмента и их классификация. Основные функции менеджмента и их взаимосвязь. Функциональное разделение управленческого труда. Общие и специфические функции менеджмента. Планирование, организация, координация, мотивация и контроль: содержание и особенности.

Цель и целеполагание в управленческой организации. Понятие и сущность цели организации. Основные требования, предъявляемые к целям. Критерии целей организации (SMART-критерии): конкретность, измеримость, достижимость, значимость, определенность. Целеполагание. Уровни целеполагания.

Планирование и прогнозирование деятельности. Основные типы и виды планирования. Стратегическое и долгосрочное планирование. Тактическое и оперативное планирование. Методы оперативного планирования. Технология планирования и основные этапы планирования.

Мотивация и контроль деятельности. Мотивация и разделение труда. Типы мотивирования. Внешняя и внутренняя мотивация. Понятие и сущность контроля. Принципы контроля. Виды контроля. Эффективность контроля.

Управление коммуникациями в организации. Внутренняя и внешняя коммуникации в организации. Коммуникативное поведение в организации. Организационные коммуникации. Элементы, модели и типы коммуникации. Организационные факторы, влияющие на коммуникации.

#### **Тема 4. Методы принятия управленческих решений**

Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления. Нормативная теория (теория рациональных решений). Дескриптивная теория (поведенческая или психологическая). Представления о теории принятия решений в рамках различных школ управления (школа научного управления, административная школа управления, школа «человеческих отношений», поведенческо-бихевиористская школа, школа «социальных систем»).

Сущность и содержание управленческого решения и его роль в процессе управления. Специфические признаки решений. Элементы управленческого решения. Классификация управленческих решений и их виды.

Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. Типовой алгоритм разработки управленческого решения. Выбор и ранжирование критериев принятия управленческого решения. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы. Анализ и оценка альтернативных вариантов по каждому критерию. Формы разработки и реализации управленческих решений. Аппарат управления и процесс принятия решений.

Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод сценариев. Мозговая атака. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

Стадии организации исполнения управленческого решения. Процедуры организации исполнения управленческого решения. Методы организации исполнения управленческого решения. Виды контроля. Принципы контрольной деятельности. Управленческие решения и ответственность. Виды ответственности и механизмы контроля. Оценка эффективности управленческого решения.

Технологии и методики анализа проблемной ситуации. Методы анализа и диагностики проблемной ситуации (двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, метод прогнозных сценариев, метод Дельфи, метод коллективной генерации идей). Условия неопределенности и риска. Обобщенная классификация рисков. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

#### **Тема 5. Теория организации и организационное поведение**

Понятие и сущность организации. Разновидности организаций. Стратегия организации. Открытые и закрытые системы. Жизненный цикл организации. Законы теории организации: синергии, информированности-упорядоченности, самосохранения, единства анализа и синтеза, развития организации, композиции и пропорциональности.

Понятие «среда организации». Внутренняя среда организации и роль руководителя в ее формировании и изменении. Организационные формы и структуры управления.

«Коллектив» и основные его признаки. Основные виды коллективов. Содержание понятия «организация». Правовые формы организации. Экономические, правовые и социальные аспекты управленческих отношений. Классификация управленческих отношений.

Миссия организации. Цели управления, их значимость. Долгосрочные,

среднесрочные и краткосрочные цели. Ключевые требования к правильно сформулированным целям. Дерево целей. Процесс выработки целей, его четыре фазы.

Понятие внешней и внутренней среды организации. Воздействие факторов внешней среды на принятие управленческих решений. Воздействие факторов внутренней среды на принятие управленческих решений. Предварительная диагностика организации. Сущность и содержание SWOT-анализа. Формирование команды для структуризации и оценки факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений. Информационное обеспечение управленческих решений в контексте анализа внутренней и внешней среды организации.

Внутренняя среда, ее основные срезы: кадровый, организационный, маркетинговый, финансовый. Слабые и сильные стороны отдельных составляющих организации и организации в целом.

Характеристика внешней среды: подвижность, сложность, разнообразие, неопределенность. Анализ внешней среды. Экономическая компонента. Анализ правового регулирования. Политическая составляющая. Социальная компонента макроокружения. Анализ технологической компоненты. Факторы прямого и косвенного воздействия.

Понятия «организационная структура» и «организационное проектирование». Элементы организационной структуры: звено, связь, уровень. Компоненты организационной структуры: специализация (горизонтальное и вертикальное разделение труда), департаментализация, централизация и децентрализация. Виды организационных структур и их преимущества и недостатки: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, штабная, проектная, матричная, холдинговая. Проектирование организационной структуры.

Структурный подход к организации. Формальные и неформальные организации.

## **Тема 6. Методы и процесс управления организацией**

Методы управления и их разновидности. Административные методы управления: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Экономические методы управления: заработная плата, премиальные выплаты, установление льгот, преференции. Социально-психологические методы управления: социальное планирование, мораль, партнёрство, соревнование, общение, конфликты.

Социальные методы: стимулирования (поощрения, наказания, критической оценки), регулирования (информирования, разрешения, запрещения, предписания). Психологические методы и приёмы: внушение, убеждение, принуждение, осуждение, запрещение, намёк, «взрыв» и др.

Сущность и основные этапы процесса управления. Свойства процесса управления. Этапы и стадии процесса управления и их содержание. Реализация основных функций управления в процессе управления.

Процессный подход к управлению организацией. Функциональная организационная структура и процессный подход. Элементы и участники управленческого процесса. Основные и вспомогательные управленческие процессы. Сети управленческих процессов в организации. Модель (схема) управленческого процесса. Реализация процессного подхода посредством перехода на матричную организационную структуру управления: перспективы и проблемы. Представление бизнес-процессов для проведения анализа, картирование бизнес-процессов. Методология LEAN (бережливого производства).

## **Тема 7. Управление человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами. Измерение качества человеческих

ресурсов: теория управления персоналом и человеческими ресурсами. Понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «кадры организации», «человеческие ресурсы организации», «человеческий капитал» — их общность и различия.

Кадровая политика организации. Соотношение понятий «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «человеческие ресурсы».

Основные показатели состава, движения, квалификации и использования человеческих ресурсов. Содержание теории человеческого капитала.

Планирование персонала. Основные этапы процесса планирования персонала. Набор, отбор и прием персонала. Адаптация и развитие персонала: основные цели и задачи.

Понятие «мотивация» и «стимулирование» в области управления персоналом. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Оценка персонала: методы и основные проблемы реализации

Составляющие корпоративной культуры организации. Модели корпоративной культуры. Управление брендом работодателя.

Роль кадровых служб в современных организациях.

### **Тема 8. Стратегия организаций**

Сущность стратегического управления. Отличие управления на основе долгосрочного планирования от управления на основе стратегического планирования. Основная схема стратегического анализа: анализ макросреды, отраслевой анализ, конкурентный анализ, анализ внутренней среды.

Понятие «стратегия». Элементы стратегии. Значение стратегии. Модель процесса стратегического управления. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Понятие видения и миссии организации, создание миссии организации. Стратегические цели и их декомпозиция (дерево целей). Иерархическая структура стратегий и их взаимосвязь: корпоративные стратегии, деловые стратегии, функциональные стратегии.

Стратегический анализ внешней среды косвенного воздействия: структура и значение. Инструменты анализа макроокружения: метод ключевых вопросов. Инструменты анализа макроокружения: SWOT-анализ. Инструменты анализа макроокружения: PEST-анализ. Цели и содержание этапов отраслевого анализа. Анализ привлекательности отрасли. Ключевые факторы успеха: понятие, преимущества по сферам.

Характеристика внутренней среды организации, структура анализа. Методы анализа внутренней среды: бенчмаркинг. Методы анализа внутренней среды: метод SPACE (стратегическая оценка позиции организации и действий). Методы анализа внутренней среды: цепочка ценностей (анализ основных бизнес –процессов компаний). Стратегический анализ издержек: финансово-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала. Стратегический анализ культуры организации. SNV-анализ.

### **Тема 9. Стратегическое планирование персонала**

«Управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление человеческим капиталом» – специфика понятий и концепций в контексте эволюции взглядов на управление людьми в организации.

Стратегия и планирование человеческих ресурсов. Виды и содержание политик и стратегий в области управления человеческими ресурсами. Стратегическое планирование человеческих ресурсов, включая обоснование потребности в персонале, привлечение, оценку, отбор, развитие и обучение, планирование карьеры и перемещений, высвобождения, изменения систем мотивации и стимулирования. Современные стратегии управления персоналом. Возможности применения методов стратегического

менеджмента при управлении человеческими ресурсами. Текущее оперативное планирование потребности и динамики человеческих ресурсов.

Правовые нормы и законодательное поле в области управления человеческими ресурсами.

Принципы формирования службы по управлению человеческими ресурсами. Структура службы управления человеческими ресурсами и оценка эффективности ее работы.

### **3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Вступительное испытание проводится в устной форме: собеседование по вопросам, соответствующим направленности (профилю) программы «Стратегическое управление персоналом организации». Один билет включает два вопроса.

На подготовку к ответу абитуриенту отводится до 30 минут, на ответ — до 15 минут. Во время ответа абитуриент может пользоваться листом устного ответа.

Листы устного ответа не проверяются и не оцениваются.

Абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы, как по содержанию экзаменационного билета, так и по любым разделам программы вступительного экзамена.

Во время проведения вступительных испытаний их участникам и лицам, привлекаемым к их проведению, запрещается использовать любые средства связи.

Участники вступительных испытаний могут иметь при себе и использовать справочные материалы и электронно-вычислительную технику, разрешённые приёмной комиссией к использованию во время проведения вступительных испытаний.

### **4. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

1. Организация государственной власти и управления в Российской Федерации.
2. Организация государственной власти и управления в субъектах Российской Федерации.
3. Теоретические и правовые основы муниципального управления в РФ.
4. Территориальная организация местного самоуправления в РФ.
5. Организационная основа местного самоуправления.
6. Система государственной службы: организационные основы.
7. Государственная гражданская служба как социальный, правовой и организационный институт.
8. Правовое регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации и её субъектах.
9. Управление государственной службой в Российской Федерации.
10. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе.
11. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики в системе государственной гражданской службы Российской Федерации.
12. Сущность менеджмента и основные принципы менеджмента
13. Профиль менеджера, личностные характеристики и предпосылки для успешного освоения менеджерских функций
14. Исторические корни менеджмента и научные школы
15. Функции менеджмента, их сущность, виды и классификация
16. Цель и целеполагание в управленческой деятельности
17. Планирование и прогнозирование деятельности
18. Мотивация и контроль деятельности
19. Управление коммуникациями в организации

20. Сущность, природа и общая методология разработки управленческих решений
21. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений
22. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений
23. Организация и контроль исполнения управленческих решений
24. Применение методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблемной ситуации
25. Организация как объект управления
26. Организация как система
27. Жизненный цикл организации
28. Миссия организации и цели управления организацией
29. Цели и их разновидности. Целеполагание, дерево целей.
30. Внутренняя и внешняя среда организации
31. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды организации и факторов, оказывающих влияние на принятие управленческих решений
32. Организационные структуры управления
33. Принципы построения организационной структуры, виды организационных структур.
34. Организационные структуры и практика их использования в современных организациях
35. Методы управления — их сущность, разновидности и специфика применения.
36. Экономические и неэкономические методы управления — примеры использования.
37. Процесс управления — его сущность и основные компоненты.
38. Управленческий цикл. Элементы и участники управленческого процесса
39. Система управления персоналом и стратегическое планирование персонала.
40. Набор, отбор и прием персонала.
41. Адаптация и развитие персонала.
42. Теории мотивации, стимулирование и вознаграждение персонала.
43. Оценка персонала: методы и основные проблемы реализации.
44. Корпоративная культура: элементы, принципы и методы формирования
45. Бренд работодателя.
46. Сущность стратегии и стратегического управления
47. Деловые и функциональные стратегии
48. Значение и сущность стратегического анализа внешней среды
49. Стратегический анализ внутренней среды
50. Разработка стратегических инициатив
51. Миссия и стратегия организации — их сущность и взаимосвязь.
52. Критерии правильно поставленной цели.
53. Стратегическое управление как специфическая функция — понятие и особенности.
54. Методы анализа внешней среды. SWOT-анализ и практика его использования.
55. Сущность и содержание кадровой политики организации.
56. Планирование потребности в человеческих ресурсах на уровне организации, региона, государства.
57. Роль руководителя в преодолении сопротивления организационным изменениям.
58. Изменения в организациях, основные проблемы управления изменениями и пути их решения.
59. Стратегия управления персоналом в контексте стратегии организации.
60. Современные стратегии управления персоналом.

## 5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

Результаты вступительного испытания определяются балльной системой. Максимальное количество баллов — 100. Каждый ответ на вопрос билета оценивается по шкале 0–50 баллов:

- 41–50 баллов — «отлично»;
- 30–40 баллов — «хорошо»;
- 20–29 баллов — «удовлетворительно»;
- 0–19 баллов — «неудовлетворительно».

Результаты объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседаний экзаменационной комиссии.

Установлены следующие критерии оценки знаний:

— оценка «отлично» выставляется абитуриентам, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полно и подробно ответившим на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии. Абитуриент должен показать глубокие, прочные и содержательные знания, его ответ должен быть логичным и доказательным, отражать новейшие достижения науки;

— оценка «хорошо» выставляется абитуриентам, ответившим на вопросы с незначительными замечаниями, показавшим глубокое знание теоретической части, умение проиллюстрировать изложение практическими примерами, полностью ответившим на вопрос и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, но допустившим при ответах незначительные неточности, указывающие на наличие пробелов в знаниях;

— оценка «удовлетворительно» выставляется абитуриентам, ответившим со значительными замечаниями, показавшим знание основных положений теории при наличии существенных пробелов в деталях, испытывающим затруднения при практическом применении теории, допустившим ошибки при ответах на основные вопросы и дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии;

— оценка «неудовлетворительно» выставляется, если абитуриент показал существенные пробелы в знаниях основных положений теории, не умеет применять теоретические знания на практике.

## 6. ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Конституция Российской Федерации (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

3. Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

4. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

5. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

6. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (в действ. ред.)



[Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

7. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

8. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

9. Указ Президента РФ от 16 августа 2021 г. N 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 годы» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

10. Указ Президента Российской Федерации «Вопросы противодействия коррупции» от 8 июля 2013 года № 613 (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

11. Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. N 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (в действ. ред.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

12. Балашов, А. П. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. Гриф УМО / А.П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 299 с. — (Вузовский учебник). - ISBN 978-5-9558-0343-2. - Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153776>

13. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532688> + 6 экз. (2013, 2015 годы).

14. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>

15. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519311>

16. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. Гриф МО / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-051261-5. - Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/432121>

17. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536105>

18. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536176>

19. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник. Гриф УМО / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 440 с. + доп. материалы. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-009561-5. - Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871550>

20. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва: Издательство Юрайт,

2024. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544472>

21. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13908-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543996>

22. Менеджмент: учебник для вузов. Гриф УМО / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533555>

23. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511220>

24. Прокофьев, С. Е. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для вузов. Гриф УМО / С. Е. Прокофьев, Е. Д. Богатырев, С. Г. Еремин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14243-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511647>