



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**



**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. ректора

 Н.Н. Сухих

« 27 » 02 2020 года

**ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ  
АТТЕСТАЦИИ**

Направление подготовки  
**25.04.03 Аэронавигация**

Направленность программы (профиль)  
**Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте**

Квалификация выпускника  
**магистр**

Форма обучения  
**заочная**

Санкт-Петербург  
2020

## 1 Цели и задачи государственной итоговой аттестации

Целью государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 161000 «Аэронавигация», профилю «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте», обучающиеся по которому готовятся к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая деятельность;

Задачами государственной итоговой аттестации являются:

1. Проверка результатов освоения образовательной программы – уровня сформированности компетенций выпускников, установленных федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 161000 «Аэронавигация» (квалификация (степень) магистр), утв. Приказом Минобрнауки России от 15.02.10 № 126:

1) общекультурных компетенций (ОК):

владением английским языком в объеме, достаточном для эффективного общения на общие, конкретные и связанные с профессиональной деятельностью темы (ОК-3);

готовностью использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом (ОК-4);

способностью самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности (ОК-6);

способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями ООП магистратуры) (ОК-7);

владением навыками формализации проблем, толкования и критериальной оценки профессиональных ситуаций, принятия и реализации решений в социотехнических системах (ОК-8);

владением основными понятиями, принципами, законами и закономерностями общей и прикладной теории систем (ОК-9);

владением тензорной методологией в теории систем (ОК-10);

способностью классифицировать, определять функции и цели поведения систем (ОК-11);

способностью и готовностью использовать теоретические знания в области финансовых и кредитных отношений при решении профессиональных задач (ОК-12);

способностью оценивать эффективность практической реализации принимаемых решений во всех видах финансовой политики (бюджетной, налоговой, в области страхования) (ОК-14);

готовностью к осуществлению воспитательной и педагогической деятельности в сферах публичной и частной жизни (ОК-18);

способностью осознавать, критически оценивать и анализировать вклад своей предметной области в решении экологических проблем и проблем безопасности (ОК-22);

способностью использовать полученные знания для аргументированного обоснования своих решений с точки зрения безопасности (ОК-23).

2) профессиональных компетенций (ПК):

способностью и готовностью к подготовке данных для принятия решений при управлении транспортными системами в различных условиях (ПК-1);

способностью и готовностью к проведению анализа эффективности функционирования транспортных систем (ПК-2);

способностью и готовностью определять эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений (ПК-6);

владением полным комплектом правовых и нормативных актов в сфере безопасности, относящихся к виду и объекту профессиональной деятельности (ПК-22);

готовностью организовывать работу коллектива исполнителей, выбирать, обосновывать, принимать и реализовывать управленческие решения в условиях различных мнений (ПК-37);

способностью организовывать повышение квалификации сотрудников подразделений в области профессиональной деятельности (ПК-38);

умением находить компромисс между различными требованиями (стоимостью, качеством, безопасностью и сроками исполнения) как при долгосрочном, так и при краткосрочном планировании, и принимать рациональные решения (ПК-39);

умением определять производственные и непроизводственные затраты на обеспечение качества работ и услуг (ПК-40);

умением организовывать и проводить маркетинг, разрабатывать бизнес-планы реализации перспективных и конкурентоспособных работ и услуг (ПК-41);

умением адаптировать современные версии систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов, организовывать и осуществлять технический контроль и обеспечивать качество работ и услуг (ПК-42);

умением организовывать и осуществлять подготовку исходных данных для выбора и обоснования научно-технических и организационных решений на основе экономического анализа (ПК-43);

готовностью к разработке и совершенствованию организационно-управленческих структур авиационных предприятий и операторов аэропортов (ПК-44);

способностью организовывать и совершенствовать системы учета и документооборота (ПК-45);

умением разрабатывать рациональные нормы эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры (ПК-46);

способностью совершенствовать системы оплаты труда авиационного персонала (ПК-47);

умением планировать работы авиационного персонала и фонды оплаты труда (ПК-48);

способностью организовывать и проводить организационно-плановые расчеты по созданию (реорганизации) производственных участков (ПК-49);

способностью организовывать и проводить анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений (ПК-50);

способностью организовывать и осуществлять разработку методических и нормативных документов, технической документации, а также предложений и мероприятий по повышению эффективности эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры, обеспечению безопасности полетов воздушных судов и безопасности использования воздушного пространства, обеспечению авиационной безопасности и качества работ и услуг (ПК-51).

2. Принятие решения по результатам государственной итоговой аттестации о присвоении квалификации «магистр» и выдаче документа о высшем образовании – диплома магистра.

## **2 Формы государственной итоговой аттестации**

Государственная итоговая аттестация выпускников по направлению подготовки 25.04.03 «Аэронавигация» (уровень магистратура), профилю «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте» проводится в форме:

*1 государственного экзамена;*

*2 защиты выпускной квалификационной работы.*

## **3 Место государственной итоговой аттестации в структуре ОПОП ВО**

В структуре ООП ВО Государственная итоговая аттестация включена в раздел М.4, который в полном объеме относится к базовой части программы и завершается присвоением квалификации – магистр по направлению подготовки «Аэронавигация». В М.4 «Итоговая государственная аттестация» входит защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты, а также подготовку к сдаче и сдача государственного экзамена.

Государственная итоговая аттестация проводится государственной экзаменационной комиссией в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

Государственная итоговая аттестация основана на результатах изучения всех дисциплин ООП ВО, основными из которых являются «Управление человеческими ресурсами», «Теория транспортных систем», «Психология

управления», результатах прохождения учебных и производственных практик, а также результатах научно-исследовательской работы.

Государственная итоговая аттестация проводится в 5 семестре.

#### **4 Общая трудоемкость и продолжительность государственной итоговой аттестации**

Общая трудоемкость государственной итоговой аттестации составляет 9 зачетных единиц, 324 часа. Продолжительность государственной итоговой аттестации 6 недель.

#### **5 Фонд оценочных средств проведения государственной итоговой аттестации**

##### **5.1 Фонд оценочных средств для проведения государственного экзамена**

##### **5.1.1 Сформированность компетенций выпускника**

Оценка уровня сформированности компетенций осуществляется на основе знаний, умений и владений навыками и/или опытом деятельности в соответствии с требованиями ФГОС по освоению компетенций для соответствующей образовательной программы.

Перечень компетенций, сформированность которых оценивается на государственном экзамене, представлен в таблице:

Перечень компетенций	Наименование дисциплин
Владение основными понятиями, принципами, законами и закономерностями общей и прикладной теории систем (ОК-9)	- Теория транспортных систем
Владение тензорной методологией в теории систем (ОК-10)	- Теория транспортных систем
Способность классифицировать, определять функции и цели поведения систем (ОК-11)	- Теория транспортных систем
Способность и готовность использовать теоретические знания в области финансовых и кредитных отношений при решении профессиональных задач (ОК-12)	- Финансы и бухгалтерский учет;
Готовность к осуществлению воспитательной и педагогической деятельности в сферах публичной и частной жизни (ОК-18)	- Управление человеческими ресурсами; - Психология управления.
Способность и готовность к подготовке данных для принятия	- Теория транспортных систем.

Перечень компетенций	Наименование дисциплин
решений при управлении транспортными системами в различных условиях (ПК-1)	
Способность и готовность к проведению анализа эффективности функционирования транспортных систем (ПК-2)	-Теория транспортных систем.
Способность и готовность определять эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений (ПК-6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансы и бухгалтерский учет</li> <li>- Менеджмент качества.</li> </ul>
Владение полным комплектом правовых и нормативных актов в сфере безопасности, относящихся к виду и объекту профессиональной деятельности (ПК-22)	- Менеджмент качества.
Готовность организовывать работу коллектива исполнителей, выбирать, обосновывать, принимать и реализовывать управленческие решения в условиях различных мнений (ПК-37)	- Управление человеческими ресурсами.
Способность организовывать повышение квалификации сотрудников подразделений в области профессиональной деятельности (ПК-38)	- Управление человеческими ресурсами.
Умение находить компромисс между различными требованиями (стоимостью, качеством, безопасностью и сроками исполнения) как при долгосрочном, так и при краткосрочном планировании, и принимать рациональные решения (ПК-39)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансы и бухгалтерский учет;</li> <li>- Психология управления.</li> </ul>
Умение определять производственные и непроизводственные затраты на обеспечение качества работ и услуг (ПК-40)	- Менеджмент качества.
Умение организовывать и проводить маркетинг, разрабатывать бизнес-планы реализации перспективных и	- Финансы и бухгалтерский учет;

Перечень компетенций	Наименование дисциплин
конкурентоспособных работ и услуг (ПК-41)	
Умение адаптировать современные версии систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов, организовывать и осуществлять технический контроль и обеспечивать качество работ и услуг (ПК-42)	- Менеджмент качества.
Умение организовывать и осуществлять подготовку исходных данных для выбора и обоснования научно-технических и организационных решений на основе экономического анализа (ПК-43)	- Менеджмент качества; - Информационные технологии в управлении персоналом.
Готовность к разработке и совершенствованию организационно-управленческих структур авиационных предприятий и операторов аэропортов (ПК-44)	- Управление человеческими ресурсами.
Способность организовывать и совершенствовать системы учета и документооборота (ПК-45);	- Финансы и бухгалтерский учет.
Умение разрабатывать рациональные нормативы эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры (ПК-46)	-Теория транспортных систем.
Умение планировать работы авиационного персонала и фонды оплаты труда (ПК-48)	- Финансы и бухгалтерский учет.
Способность организовывать и проводить организационно-плановые расчеты по созданию (реорганизации) производственных участков (ПК-49);	- Управление человеческими ресурсами.
Способность организовывать и проводить анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений (ПК-50)	- Финансы и бухгалтерский учет.
Способность организовывать и осуществлять разработку методических и нормативных документов, технической документации, а также предложений и	-Теория транспортных систем; - Менеджмент качества.

Перечень компетенций	Наименование дисциплин
мероприятий по повышению эффективности эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры, обеспечению безопасности полетов воздушных судов и безопасности использования воздушного пространства, обеспечению авиационной безопасности и качества работ и услуг (ПК-51)	

### 5.1.2 Содержание государственного экзамена

Государственный экзамен проводится по следующим дисциплинам образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников:

- 1 «Управление человеческими ресурсами».
- 2 «Теория транспортных систем».
- 3 «Психология управления».
- 4 «Менеджмент качества».
- 5 «Финансы и бухгалтерский учет».
- 6 «Информационные технологии в управлении персоналом».

#### Дисциплина 1. Управление человеческими ресурсами

##### **Тема 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами.**

Основные подходы и сущность понятия «управление человеческими ресурсами». Цели, задачи и модели управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами как теория и практика. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Функции управления человеческими ресурсами. Развитие системы методов управления человеческими ресурсами в современных условиях.

##### **Тема 2. Персонал как субъект и объект управления.**

Сущность термина «персонал». Понятие авиационного персонала. Перечень специалистов авиационного персонала. Структура персонала. Категории персонала. Численность персонала. Основные требования к персоналу. Психология личности работника как объекта управления.

Место руководителя в системе управления персоналом. Роли и функции руководителя. Уровни управления. Линейный и функциональный управленческий персонал. Стили лидерства и управления в организации.

##### **Тема 3. Трудовой коллектив и его организационные возможности.**

Трудовой коллектив. Понятие и основные признаки коллектива. Пути формирования коллектива. Организационные возможности коллектива. Роли и отношения в трудовом коллективе. Социально-психологические механизмы управления поведением работников.

Виды команд и специфика их управления. Распределение ролей в команде. Формальные и неформальные группы в организации. Первичная рабочая группа и ее классификации. Функции неформальных групп. Социально-психологические феномены поведения личности в группе. Управление динамикой неформальных групп.

#### **Тема 4. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами.**

Сущность кадровой политики организации. Основные направления кадровой политики. Элементы кадровой политики организации. Типы кадровой политики. Открытая и закрытая кадровая политика. Содержание и задачи кадровой политики. Оформление и отражение кадровой политики в локальных нормативных правовых документах организации.

Стратегическое управление организацией. Процесс стратегического управления организацией. Понятие стратегии организации. Этапы разработки стратегии. Место стратегии управления человеческими ресурсами в иерархических уровнях стратегии организации. Составляющие стратегии управления человеческими ресурсами. Основные стратегические альтернативы. Методы стратегического анализа, адаптированные для кадрового менеджмента.

#### **Тема 5. Планирование человеческих ресурсов.**

Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Содержание кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Сущность планирования потребности в человеческих ресурсах. Основные показатели и методы определения количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах. Планирование и анализ показателей по труду. Планирование производительности труда.

#### **Тема 6. Набор, отбор и прием персонала.**

Сущность найма персонала. Источники организации найма персонала.

Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего набора кадров. Этапы работы по найму персонала.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Анализ содержания работы. Описание характера работы (должностная инструкция).

Отбор кандидатов на вакантную должность. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Подбор и расстановка персонала. Принципы соответствия, перспективности, сменяемости.

Рекрутинг авиационного персонала. Особенности отбора и найма авиационного персонала. Медицинский осмотр и освидетельствование авиационного персонала гражданской авиации.

## **Тема 7. Профессиональная ориентация и адаптация персонала.**

Понятие профессиональной ориентации. Цели, задачи и структура системы профессиональной ориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Профориентационная работа в гражданской авиации.

Понятие трудовой адаптации. Классификация видов адаптации. Условия успешности адаптации новых сотрудников. Организация управления трудовой адаптацией персонала. Технология и информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Направления деятельности и функции подразделений по управлению профориентацией и трудовой адаптацией работников организации.

## **Тема 8. Организация труда персонала.**

Сущность организации труда. Научная организация труда (НОТ). Принципы и задачи НОТ. Основные элементы организации труда. Разделение и кооперация труда. Организация рабочих мест. Создание благоприятных условий труда. Планировка и оснащение рабочих мест. Рациональные приемы и методы труда. Нормирование труда. Методы нормирования труда. Классификация затрат рабочего времени. Правила личной организованности и самодисциплины руководителей и специалистов. Система планирования личного труда работника. Особенности организации труда авиационного персонала.

## **Тема 9. Высвобождение человеческих ресурсов организации.**

Понятие высвобождения персонала. Сходство и различие понятий «высвобождение» и «увольнение». Классификация видов увольнений при планировании работы с высвобождаемыми сотрудниками. Причины увольнений персонала в соответствии с российским трудовым законодательством и их соответствие классификации видов увольнений. Увольнение за нарушение трудовой дисциплины. Выход на пенсию. Сокращение численности или штата.

## **Тема 10. Развитие кадрового потенциала организации.**

Задачи развития человеческих ресурсов. Методы формирования и развития кадрового потенциала организации. Методы развития потенциала каждого сотрудника.

«Обучение» и «образование»: соотношение понятий. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Виды обучения. Концепции обучения квалифицированных кадров. Методы обучения персонала. Модель организации процесса обучения.

Подготовка и развитие персонала. Подготовка кадров. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Определение потребностей организации и работников в области их подготовки и развития.

Система подготовки, переподготовки, повышения квалификации авиационного персонала.

Приобщение работника к глобальным целям организации. Проблемы ротации работников. Проблемы развития и продвижения молодых управленцев.

## **Тема 11. Управление деловой карьерой и кадровым резервом в организации.**

Понятие и виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

Сущность управления кадровым резервом. Работа с кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

## **Тема 12. Организация и проведение аттестации персонала.**

Понятие деловой оценки персонала. Периодичность проведения деловой оценки. Цели деловой оценки. Классификация показателей деловой оценки. Применимость показателей оценки для различных групп сотрудников. Основные методы оценивания человеческих ресурсов. Подведение итогов и использование результатов деловой оценки.

Сущность аттестации персонала. Основные цели и задачи проведения аттестации. Показатели, оцениваемые при аттестации сотрудников организации. Содержание этапов проведения аттестации: подготовительный этап, аттестация, заключительный этап. Решения, принимаемые по результатам аттестации. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации. Аттестация авиационного персонала и квалификационные требования к нему.

## **Тема 13. Мотивация и стимулирование персонала.**

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом. Современные теории мотивации. Состояние и тенденции изменения мотивации персонала. Основные компоненты системы мотивации персонала. Стимулирование как основа мотивации. Функции стимулирования. Материальные и нематериальные стимулы к труду. Требования к организации стимулирования труда. Оплата труда персонала. Сравнение российских и западных подходов к системе оплаты труда.

## **Тема 14. Персонал в системе корпоративного управления.**

Корпорация и ее признаки. Корпоративное управление: понятие и сущность. Модели корпоративного управления. Участие персонала в собственности корпорации. Программы участия персонала в распределении прибыли. Социальное партнерство как форма вовлечения персонала в управление. Участие персонала в формировании корпоративной культуры. Корпоративная информационная политика. Коммуникации персонала в системе корпоративного управления.

## **Тема 15. Управление конфликтами в организации.**

Организация управления конфликтами и стрессами. Диагностирование и предупреждение конфликта. Профилактика конфликтов в организации.

Основные стратегии обращения с конфликтами. Стили, методы и типология конфликтного поведения. Общие принципы, правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами. Стрессы в трудовом коллективе.

### **Тема 16. Управление дисциплинарными отношениями в подразделениях гражданской авиации.**

Понятие трудовой дисциплины и дисциплинарных отношений. Организационная структура авиапредприятий; взаимосвязь подразделений в системе управления. Дисциплинарная власть. Воспитательная работа с личным составом организаций воздушного транспорта. Правовые основы управления дисциплинарными отношениями. Механизм управления дисциплиной и методы управления дисциплинарными отношениями. Измерение уровня трудовой дисциплины.

### **Тема 17. Управление деловыми коммуникациями.**

Теория поведения личности в организации. Коммуникационный процесс в организации. Виды коммуникаций. Понятие коммуникативной компетентности. Стратегии и виды общения в организации. Вербальные и невербальные средства общения. Законы и правила аргументации и убеждения. Технологии ведения деловой беседы, деловой дискуссии. Технологии психологического воздействия.

### **Тема 18. Аудит человеческих ресурсов в организации**

Аудит как форма диагностического исследования. Сущность, цель и задачи аудита человеческих ресурсов. Методы проведения аудита персонала. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом. Правовые основы аудиторской деятельности в области управления человеческими ресурсами. Основные этапы проведения аудита человеческих ресурсов. Аудиторское заключение. Контроллинг персонала.

## **Дисциплина 2. Теория транспортных систем**

### **Тема 1. Предмет, методы и история общей теории систем**

Причины возникновения общей теории систем. История становления общей теории систем. Основные понятия теории систем. Структура теории систем. Методы теории систем. Связь теории систем с другими науками.

### **Тема 2. Виды систем и их свойства**

Классификация систем. Свойства систем. Кибернетические системы и законы их функционирования. Нелинейные динамические системы.

### **Тема 3. Понятие структуры в теории систем**

Одинаковые структуры в природе. Понятие поля. Структура поля по Б. Расселу. Приложение понятия «структура поля» к теории систем. Понятия изоморфизма и гомоморфизма. Структура и проблема классификации.

### **Тема 4. Системы и их свойства. Декомпозиция и агрегирование систем**

Структурные особенности связей больших и сложных систем. Некоторые принципы принятия решений в задачах системного анализа.

### **Тема 5. Системный анализ – основной метод теории систем**

Цель системного анализа. Принципы системности и комплексности. Последовательность и приёмы системного анализа. Системное описание экономического анализа. Методы организации сложных экспертиз. Системный анализ информационных ресурсов.

### **Тема 6. Теоретико-системные основы математического моделирования**

Гомоморфизм – методологическая основа моделирования. Формы представления систем. Последовательность разработки математической модели. Модель как средство экономического анализа. Моделирование информационных систем. Понятие об имитационном моделировании.

### **Тема 7. Синтетический метод в теории систем**

Синтетический метод в прикладном системном анализе. Синтез систем организационного управления. Синтез информационных систем. Синтез стратегий решения научных проблем.

### **Тема 8. Понятие о формальных системах**

Определение формальной системы. Понятия языка и метаязыка. Формальные теории. Примеры формальных систем. Интерпретация формальной теории. Понятие изоморфизма в терминах теории формальных систем.

### **Тема 9. Принятие решений в сложных системах.**

Теоретико-системное определение знаний. Формализм как средство представления знаний. Формализмы, получившие наибольшее распространение, и их программная реализация. Прикладное значение теории формальных систем.

### **Тема 10. Формализмы как средство представления знаний.**

Методы получения и обработки экспертной информации при подготовке и принятии решений. Метод Дельфи. Системное описание экономического анализа. Модель межотраслевого баланса. Коллективный или групповой выбор. Представление знаний Data Mining при управлении транспортным процессом.

## **Дисциплина 3. Психология управления**

### **Тема 1. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию**

Сущность управленческой деятельности. Основные подходы к изучению управленческой деятельности. Определение системы основных управленческих функций. Уровни управленческой деятельности. Микроанализ управленческой деятельности. Эмпирический анализ управленческой деятельности. Подход с позиций психологической теории деятельности. Ролевой подход к анализу управленческой деятельности.

## **Тема 2. Личность как объект и как субъект управления. Психологические теории личности**

Понятия субъекта и объекта управления. Сущность теорий личности, используемых в управлении (фрейдизм, поведенческая психология, гуманистическая психология). Самореализующаяся личность.

## **Тема 3. Психология принятия управленческих решений**

Принятие решения. Решение. Подходы к принятию решения. Объекты управления социально-психологическими процессами. Функции управления социально-психологическими процессами. Методы управления социально-психологическими процессами. Классификация решений. Технология принятия решений.

## **Дисциплина 4. Менеджмент качества**

### **Тема 1. Современные принципы, функции, методы и инструменты менеджмента качества.**

Методологические основы менеджмента качества, их использование в деятельности российских предприятий.

Основы современных технологий управленческой деятельности. Принципы, основные функции, методы и инструменты менеджмента качества. Факторы и условия, влияющие на качество авиатранспортной услуги в современных условиях.

Требования международных стандартов к применению статистических методов в деятельности по управлению качеством. Основные методы описательной статистики.

### **Тема 2. Практическое применение методов квалиметрии в области организационно-управленческой деятельности.**

Роль квалиметрии в задачах совершенствования технологий управления качеством, в оценке деятельности предприятий, в составлении рейтингов. Объекты квалиметрии. Номенклатура показателей качества объектов транспортных услуг, требования к ним. Национальные стандарты по номенклатуре показателей качества транспортных услуг.

### **Тема 3 Требования современных версий международных стандартов ИСО к функционированию систем управления предприятием.**

Система международных и национальных стандартов по менеджменту качества. Интегрированные системы менеджмента, их применение на предприятиях ГА. Основное содержание и практическое применение международных стандартов ISO серии 10000.

Сущность системы менеджмента качества. Правовое обеспечение внедрения системы менеджмента качества на предприятиях ГА.

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к внедрению и функционированию системы менеджмента качества.

Сущность процессного подхода, требования стандарта к его реализации и совершенствованию. Требования стандарта к документированию и проведению аудита системы менеджмента качества. Сертификация систем менеджмента качества предприятиями ГА.

## **Дисциплина 5. Финансы и бухгалтерский учет**

### **Тема 1. Сущность и функции финансов. Финансовая система как подсистема рыночной экономики**

Предмет и задачи дисциплины. Понятие и функции финансов. Финансовая система РФ. Содержание финансов предприятия. Связь с финансами государства. Содержание финансовой системы и финансового механизма. Взаимодействие с государственными органами (банками, налоговыми инспекциями, и др.) Состав, структура и функции финансового механизма государства.

### **Тема 2. Формирование, распределение и использование финансовых ресурсов авиапредприятия**

Источники финансовых ресурсов авиапредприятия: собственные и заемные.

Формирование собственных источников (нераспределенная прибыль, акционерный капитал, амортизационный фонд и др.). Формирование хозяйственных ресурсов как активов транспортного предприятия, структура капитала. Основные средства (основные производственные фонды), оборотные средства: понятие, оценка. Расчеты амортизационных отчислений основных средств, нормирование и показатели использования оборотных средств. Нематериальные активы, их состав и расчет износа. Управление основным и оборотным капиталом организации. Механизм взаимодействия с банками; системы и формы расчетов между предприятиями. Оценка эффективности использования ресурсов авиапредприятия.

Формирование доходов, расходов, финансового результата деятельности авиапредприятия. Рентабельность и убыточность предприятия. Состав текущих расходов при производстве или осуществлении авиаперевозок, пути снижения себестоимости перевозок. Системы и формы оплаты труда персонала на авиапредприятии, надбавки, доплаты.

Ценообразование и тарифы на воздушном транспорте: расчет транспортных тарифов, лизинга; формирование себестоимости (стоимостной основы) аэропортовых ставок и сборов, тарифов на авиаперевозки.

Заемный капитал, его состав. Краткосрочные и долгосрочные кредиты. Назначение и порядок погашения кредитов.

Простой и сложный проценты. Эффективная кредитная ставка, номинальная ставка, система расчетов по равномерной ренте и аннуитету. Изучение зависимостей изменения ставок кредита по срокам и видам кредитов. Определение коммерческих рисков.

### **Тема 3. Основные понятия и сущность финансового менеджмента**

Основные функции и задачи финансового менеджера на предприятии. Концептуальные основы финансового менеджмента, его место в системе экономических дисциплин. Информационное обеспечение финансового менеджмента. Компоненты информационной системы.

Управленческая и финансовая отчетность в системе финансового менеджмента. Понятие финансовой отчетности, пользователи финансовой отчетности, принципы составления финансовой отчетности. Роль финансовой отчетности в информационном обеспечении финансового менеджмента. Состав финансовой отчетности организаций в РФ. Бухгалтерский баланс, структура бухгалтерского баланса. Показатели, характеризующие движение денежных средств предприятия. Ограничения на информацию, включаемую в отчетность.

Анализ финансового состояния организации. Приемы и методы финансового анализа. Финансовые коэффициенты. Анализ платежеспособности и ликвидности, финансовой независимости, рентабельности, оборачиваемости. Прогноз банкротства предприятия.

### **Тема 4. Основы инвестиционного анализа**

Экономическая и финансовая сущность инвестиций. Значение и цели инвестирования. Основные этапы развития инвестиционного анализа. Место инвестиционного анализа в системе комплексного экономического анализа. Цели инвестиционного анализа. Правовое регулирование инвестиционной деятельности. Развитие инвестиционной деятельности в РФ. Инвестиционная деятельность предприятия. Понятие инвестиционного проекта и проектного цикла. Проектный анализ, последовательность разработки и анализа проектов. Инвестиционная программа предприятия. Понятие инвестиционной привлекательности предприятия.

Логика оценки инвестиционных проектов. Статические и динамические методы оценки инвестиционных проектов.

### **Тема 5. Основы теории бухгалтерского учета**

Сущность хозяйственного учета и его историческая обусловленность. Виды учета на предприятии. Содержание и функции бухгалтерского учета. Бухгалтерский финансовый и бухгалтерский управленческий учет, понятие и отличительные особенности.

Виды, цели, задачи и функции бухгалтерского учета. Принципы, требования и допущения в бухгалтерском учете.

Нормативное регулирование бухгалтерского учета в РФ.

Объекты, предмет и метод бухгалтерского учета. Элементы метода бухгалтерского учета (документация и документооборот, инвентаризация, оценка и калькуляция, балансовое обобщение и отчетность).

Счета бухгалтерского учета, понятие, структура и содержание. Классификация и характеристика бухгалтерских счетов. План счетов бухгалтерского учета (для коммерческих организаций, бюджетных учреждений): понятие, структура. Понятие рабочего плана счетов организации. Синтетический и аналитический учет.

Двойная запись. Бухгалтерские проводки, их виды. Этапы формирования бухгалтерских проводок.

Учет выручки от реализации услуг авиапредприятия. Прочие доходы организации. Основное содержание и порядок ведения учета затрат. Классификация производственных затрат. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы организации. Коммерческие расходы. Особенности отражения в учете фонда оплаты труда авиационного персонала.

Формирование и учет финансового результата деятельности организации воздушного транспорта.

Цели и концепции управленческого учета. Предмет управленческого учета. Объекты управленческого учета. Классификация затрат для целей управленческого учета.

## **Дисциплина 6. Информационные технологии в управлении персоналом**

### **Тема 1. Информатизация. Информационное управление и его функции**

Предприятие (организация) как объект управления. Информационное взаимодействие и коммуникации. Роль и место информационных технологий в управлении предприятием. Информационная культура и информационное поведение. Мотивация в сфере информатизации. Контроль использования информационных ресурсов и вычислительных средств. Разработка инновационных программ и основные принцип внедрения инноваций в сфере информатизации. Управление затратами в сфере информатизации.

### **Тема 2. Современные информационные технологии в управлении**

Основные понятия, терминология и классификация. Технологии обработки информации. Базовая структура информационной технологии. Информационная система, как особый вид информационных технологий. Виды информационных систем и принципы их построения. Стандарты проектирования информационных систем. Формирование технологической среды сферы информатизации предприятия. Информационные регламенты и принципы их построения. Сферы использования современных информационных технологий в управлении. Интернет – технологии и их место в современном бизнесе.

### **Тема 3. Корпоративные информационные системы**

Взаимосвязь информационных подсистем предприятия. Сервис-ориентированная архитектура информационных систем. Автоматизированные информационные системы. Интегрированная информационная среда. Эволюция корпоративных информационных систем. Методология планирования материальных потребностей предприятия – MRP системы. Стандарт MRP II. ERP системы: состав и задачи. Основные различия MRP и ERP. Особенности внедрения ERP систем.

### **Тема 4. Внедрение информационных систем**

Принципы создания информационной системы. Модель создания информационной системы. Реинжиниринг бизнес-процессов управления предприятием. Отображение и моделирование процессов управления. Обеспечение процесса анализа и проектирования ИС возможностями CASE-

технологий. Особенности внедрение информационных систем в Российской Федерации.

### **5.1.3 Примерный перечень вопросов и типовые контрольные задания к государственному экзамену**

#### *Дисциплина 1 «Управление человеческими ресурсами»*

1. Управление человеческими ресурсами: его отличие от управления персоналом.
2. Эволюция концепции «управление человеческими ресурсами»
3. Функции управления человеческими ресурсами.
4. Причины повышения роли человеческого фактора в современных условиях.
5. Понятие авиационного персонала, его структура, категории, численность.
6. Психологические свойства личности работника как объекта управления.
7. Коллектив: понятие, основные признаки, психологические характеристики.
8. Виды команд и специфика управления командами.
9. Понятие и типы руководителей. Качества, необходимые руководителю.
10. Сущность кадровой политики организации, ее основные направления.
11. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.
12. Стратегия управления человеческими ресурсами организации.
13. Кадровое планирование в организации.
14. Планирование и анализ показателей по труду.
15. Найм персонала и его источники.
16. Отбор кандидатов на вакантную должность.
17. Профессиональная ориентация и адаптация новых работников в трудовом коллективе.
18. Организация труда и ее основные элементы.
19. Организация процессов высвобождения персонала.
20. Аттестация персонала.
21. Система обучения персонала на предприятии.
22. Управление подготовкой квалифицированного персонала.
23. Планирование и управление деловой карьерой персонала.
24. Управление кадровым резервом.
25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
26. Модели корпоративного управления.
27. Значение и формы участия персонала в корпоративном управлении.
28. Методы управления трудовой дисциплиной.
29. Порядок наложения дисциплинарного взыскания.
30. Общая и специальная дисциплинарные ответственности.
31. Управление конфликтами в организации.
32. Коммуникационный процесс в организации.
33. Технологии деловых коммуникаций.
34. Управление стрессами в рабочем коллективе.
35. Аудит человеческих ресурсов организации: понятие и основные направления диагностики.

*Задание 1.* Спрогнозируйте возможные последствия для организации воздушного транспорта и ее действия в результате воздействия внутренних факторов на удовлетворение ее потребности в персонале. Результаты представьте в таблице.

Таблица – Воздействие факторов внутренней среды организации воздушного транспорта и ее возможные действия в отношении персонала

Фактор	Возможные последствия	Действия организации в отношении персонала
Изменение стратегий функционирования и развития организации		
Изменение кадровой политики организации		
Внедрение более производительной техники и инновационных технологий		
Реструктуризация предприятия		
Оптимизация управленческих, производственных и хозяйственных процессов в организации		
Сокращение деятельности предприятия		
Расширение деятельности предприятия		

*Задание 2.* Расчет численности управленческого персонала<sup>1</sup>.

В таблице ниже представлены исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала.

Управленческие функции	Количество действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.
А	500	1

<sup>1</sup>Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с. – (Высшее образование). С. 265–266.

Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.	170	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,1	
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	200	
Фактическая численность подразделения, чел.	30	

Рассчитайте численность управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, определите отклонение от необходимой численности сотрудников.

*Задание 3.* Расчет численности персонала с использованием норм обслуживания<sup>2</sup>.

В таблице ниже представлены исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов.

Виды работ	Время выполнения операции, час.	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов	8	
Коэффициент загрузки	1,5	
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	7,0	
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	1,4	

Исходя из данных таблицы, определите норму обслуживания и численность персонала.

*Задание 4.* Дайте описание выбранной организации воздушного транспорта. Сформулируйте проблему, характеризующую необходимость удовлетворения качественной и количественной потребности в персонале данной организации. Рассмотрите более детально содержание этапа технологии маркетинга персонала

<sup>2</sup>Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с. – (Высшее образование). С. 267.

«Разработка персонал-маркетинговой стратегии. Формирование и реализация целевого плана персонал-маркетинговых мероприятий». Рассмотрите назначение и особенности формирования интегрированного плана маркетинга предприятия как инструмента маркетинга. На основании этого предложите свой вариант (для выбранной вами организации) целевого плана маркетинга персонала.

*Задание 5.* Определите соответствие вида кадровой политики его содержанию:

- а) пассивная 1. Отсутствует предкризисная программа действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий кризиса.
- б) реактивная 2. Руководство организации не имеет качественного диагноза развития кризисной ситуации и обоснованного прогноза ее развития, но стремится влиять на нее.
- в) авантюристическая 3. Руководство организации не располагает возможностями качественной диагностики развития кризисного явления, а также не имеет средства влияния на нее

*Задание 6.*

На предприятии открылась вакансия. Чтобы ее закрыть, менеджер по подбору персонала написал объявление в газету (см. образец). При этом он допустил несколько грубых ошибок. Найдите их и прокомментируйте, почему вы считаете, что так нельзя писать.

За каждую найденную ошибку в объявлении вы получите один балл.

**ОБРАЗЕЦ**

Объявляется конкурс

на замещение вакантной должности менеджера по персоналу

Обязанности:

подбор персонала, адаптация, стажировка, корпоративный PR, профилактика увольнений, формирование кадрового резерва, участие в разработке и внедрении регламентов кадровой политики, ведение трудовых книжек сотрудников, исполнение других поручений руководителя.

Требования:

мужчина в возрасте до 30 лет, приятной внешности, рост не менее 170 см, без вредных привычек, желательно с личным автотранспортом, пользователь ПК, коммуникабельность, грамотность, ответственность, высшее образование (не техническое, не психологическое), свободное владение иностранным языком, опыт работы в сфере управления персоналом (в соответствии с перечисленными обязанностями) строго не менее трех лет в Москве (компании с численностью персонала не менее 1000 человек), наличие не менее трех рекомендаций, наличие постоянной регистрации в Москве обязательно.

Контактная информация:

резюме направлять по e-mail: kovaleva@park.ru.

*Задание 7.*

Определение суммы денежных затрат организации на набор специалиста в экономический отдел организации (10 человек, пятидневная рабочая неделя, 8

часовой рабочий день). Обсудите возможные варианты оптимизации затрат организации на набор персонала.

Исходные данные для расчета

Категории работников организации	Средняя зарплата за час, руб.
Руководитель организации	
Руководитель кадровой службы	
Специалист кадровой службы	
Руководитель экономического отдела	
Специалист эконом. отдела (в среднем)	
Секретарь	

Порядок расчета затрат на набор специалиста

Наименование затрат	Условия	Затраты, руб.
Затраты в связи с увольнением работника		
Снижение производительности труда в период до увольнения	5%-ное снижение в продолжении трех месяцев, четырехдневное отсутствие	
Время, потерянное при обсуждении увольнения в отделе	3 ч. увольняющегося и 3 ч. других работников отдела	
Время на обсуждение увольнения в кадровой службе организации	По 0,5 ч. руководителя и специалиста кадровой службы, 1 ч. увольняющегося	
Подведение итогов собеседования в службе	0,5 ч. руководителя, специалиста и секретаря	
Документальное оформление	0,5 ч. секретаря	
Снижение морального состояния среди коллег	5%-ное снижение производительности труда 9 коллег в течение рабочей недели	
<b>ИТОГО</b>		
Потери по причине простаивания вакансии (3 недели)		
Потери невыполнения обязанностей на вакансии	3 недели по 5 дней по 8 часов	
Выплата сверхурочных коллегам по отделу	3 недели по 5 дней по 8 часов с оплатой в 1,5 размере	
<b>ИТОГО</b>		

Затраты на набор работника		
Подача объявления о вакансии в СМИ	1 место в местной газете на выбор	
Обращение в кадровое агентство (на Ваш выбор)	15 % от годового оклада специалиста	
Проверка документов соискателей	1 час.	
Собеседование с соискателями	12,5 часов специалиста кадровой службы и 1 час руководителя кадровой службы, руководителя отдела, 2-ух специалистов отдела и секретаря	
Оформление личного дела	3 ч. специалиста кадровой службы и секретаря	
Оформление новичка	0,5 ч. в бухгалтерии	
ИТОГО		
Адаптация и обучение новичка		
Формальное обучение	Краткосрочные курсы	
Время отсутствия новичка	В часах курсов (15ч.)	
Обучение на рабочем месте руководителем	0,5 ч. в день 3 месяца	
Обучение специалистом отдела	20 ч. на отдел	
Снижение производительности труда новичка	В среднем на 30% в течение 3 месяцев	
Исправление ошибок новичка специалистами	20 ч. на отдел	
Итого		
Всего		

### Задание 8.

На предприятии открылась вакансия. Чтобы ее закрыть, менеджер по подбору персонала написал объявление в газету (см. образец). При этом он допустил несколько грубых ошибок. Найдите их и прокомментируйте, почему вы считаете, что так нельзя писать.

За каждую найденную ошибку в объявлении вы получите один балл.

#### ОБРАЗЕЦ

Объявляется конкурс

на замещение вакантной должности менеджера по персоналу

Обязанности:

подбор персонала, адаптация, стажировка, корпоративный PR, профилактика увольнений, формирование кадрового резерва, участие в разработке и внедрении регламентов кадровой политики, ведение трудовых книжек сотрудников, исполнение других поручений руководителя.

Требования:

мужчина в возрасте до 30 лет, приятной внешности, рост не менее 170 см, без вредных привычек, желательно с личным автотранспортом, пользователь ПК, коммуникабельность, грамотность, ответственность, высшее образование (не техническое, не психологическое), свободное владение иностранным языком, опыт работы в сфере управления персоналом (в соответствии с перечисленными обязанностями) строго не менее трех лет в Москве (компании с численностью персонала не менее 1000 человек), наличие не менее трех рекомендаций, наличие постоянной регистрации в Москве обязательно.

Контактная информация:

резюме направлять по e-mail: kovaleva@park.ru.

*Задание 9.*

Определение суммы денежных затрат организации на набор специалиста в экономический отдел организации (10 человек, пятидневная рабочая неделя, 8 часовой рабочий день). Обсудите возможные варианты оптимизации затрат организации на набор персонала.

Исходные данные для расчета

Категории работников организации	Средняя зарплата за час, руб.
Руководитель организации	
Руководитель кадровой службы	
Специалист кадровой службы	
Руководитель экономического отдела	
Специалист эконом. отдела (в среднем)	
Секретарь	

Порядок расчета затрат на набор специалиста

Наименование затрат	Условия	Затраты, руб.
Затраты в связи с увольнением работника		
Снижение производительности труда в период до увольнения	5%-ное снижение в продолжении трех месяцев, четырехдневное отсутствие	
Время, потерянное при обсуждении увольнения в отделе	3 ч. увольняющегося и 3 ч. других работников отдела	
Время на обсуждение увольнения в кадровой службе организации	По 0,5 ч. руководителя и специалиста кадровой службы, 1 ч. увольняющегося	

Подведение итогов собеседования в службе	0,5 ч. руководителя, специалиста и секретаря	
Документальное оформление	0,5 ч. секретаря	
Снижение морального состояния среди коллег	5%-ное снижение производительности труда 9 коллег в течение рабочей недели	
ИТОГО		
Потери по причине простаивания вакансии (3 недели)		
Потери невыполнения обязанностей на вакансии	3 недели по 5 дней по 8 часов	
Выплата сверхурочных коллегам по отделу	3 недели по 5 дней по 8 часов с оплатой в 1,5 размере	
ИТОГО		
Затраты на набор работника		
Подача объявления о вакансии в СМИ	1 место в местной газете на выбор	
Обращение в кадровое агентство (на Ваш выбор)	15 % от годового оклада специалиста	
Проверка документов соискателей	1 час.	
Собеседование с соискателями	12,5 часов специалиста кадровой службы и 1 час руководителя кадровой службы, руководителя отдела, 2-ух специалистов отдела и секретаря	
Оформление личного дела	3 ч. специалиста кадровой службы и секретаря	
Оформление новичка	0,5 ч. в бухгалтерии	
ИТОГО		
Адаптация и обучение новичка		
Формальное обучение	Краткосрочные курсы	
Время отсутствия новичка	В часах курсов (15ч.)	
Обучение на рабочем месте руководителем	0,5 ч. в день 3 месяца	
Обучение специалистом отдела	20 ч. на отдел	
Снижение	В среднем на 30% в течение 3 месяцев	

производительности труда новичка		
Исправление ошибок новичка специалистами	20 ч. на отдел	
Итого		
Всего		

*Задание 10.* Ситуация «Ошибки трудоустройства»

*Описание ситуации* Глафира Кузьминична, специалист в области психологии с многолетним опытом работы в центре социальной защиты населения, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, решила принять предложение о смене работы на должность начальника отдела кадров в крупной торговой сети с окладом, в несколько раз большим, чем в центре социальной защиты населения. Своими плюсами она считала знание педагогики, психологии, иностранного языка и опыт работы с людьми. Основные функции на новом месте работы заключались в организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников и грамотного ведения необходимой документации по персоналу. Реальная деятельность начальника отдела кадров оказалась связанной с ненормированным рабочим днем, участием в совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для руководства. Времени катастрофически не хватало, т.к. навыков оформления и ведения всей необходимой документации у Глафиры Кузьминичны не было. В какой-то период времени, после собрания на высшем уровне управления, начальник отдела кадров подняла вопрос о необходимости сокращения численности персонала, который встретил резкое возражение со руководителями региональных подразделений, обвинивших начальника отдела кадров в некомпетентности и неопытности. Растерявшись и не понимая, что делать в данной ситуации, начальник отдела кадров разрыдалась и покинула совещание. Успокоившись, она приняла решение оставить все как есть, т.к. высшее руководство далеко, а работать ей придется с руководителями региональных подразделений. Но через 3 месяца руководство торговой сети потребовало отчет о проделанной работе по сокращению штатов компании. Глафира Кузьминична все больше и больше разочаровывалась в новой работе, т.к., с одной стороны, требования высшего руководства, а с другой – люди, с которыми ей приходится работать. После того как руководитель кадровой службы головного офиса высказал свое недовольство, начальник отдела кадров принесла заявление об уходе.

*Задание 11.* В результате проведения аттестации персонала организации деятельность руководителей, специалистов и служащих была оценена по пятибалльной шкале. Результаты оценки приведены в табл. 1.

Таблица 1

Категории персонала	Всего, чел.	Распределение баллов по категориям персонала		
		5 «отлично»	4 «хорошо»	3 «удовлетворительно»
Руководители	10	6	3	1
Специалисты	24	9	11	4
Служащие	39	12	13	14

Рассчитайте средний балл по каждой категории работников и по всей их совокупности, а также коэффициент, характеризующий использование трудового потенциала работников организации.

*Задание 12.* Цели аттестации персонала организации

Разумная и четко сформулированная цель аттестации персонала предопределяет эффективность данной процедуры и является залогом ее успеха. Сотрудники должны быть уверены, что аттестация – это необходимая составляющая плана развития организации, а не очередная возможность для руководителей организации высказаться и продемонстрировать свои властные полномочия. Цели аттестации различных организаций могут формулироваться по-разному. Например:

*Организация 1.* Цель аттестации – предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а так же будущие цели и возможности их:

- директор СТО;
- начальник отдела маркетинга;
- директор дилерского центра.

Вы – начальник отдела персонала и вам необходимо провести оценку команды. Вы согласовали проведение оценки с председателем правления концерна. При этом вы понимаете, что у директора дилерского центра есть скрытый мотив: он хочет заручиться поддержкой сотрудника управляющей компании, чтобы лоббировать свои интересы.

1. Предложить эффективные методы оценки персонала с учетом ограниченности бюджета.

2. Примите решение по вопросу привлечения к проведению оценки независимых экспертов, и оцените, насколько это может быть эффективно.

*Задание.* Анализ и совершенствование системы оценки персонала завода «Сигнал»

Отдел управления человеческими ресурсами завода «Сигнал» провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации работников, проводимый по классической схеме:

- а) ежегодное аттестационное собеседование с руководителем;
- б) специальные формы оценки и план развития;
- в) повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнение сотрудников завода было достаточно сложно,

Тем не менее, почти половина опрошенных представили свои ответы на вопросы анкеты. Всего было собрано 70 из 154 розданных анкет.

Результаты опроса сотрудников показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией, достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

*Организация 2.* Цель аттестации – оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

- 1) дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев ( у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания);
- 2) установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

*Организация 3.* Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности

*Организация 4 .* Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы

Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Охарактеризуйте представленные цели аттестации персонала организаций и ответьте на вопросы:

1. Насколько реалистичны цели аттестации персонала ?
2. Как сформулированная цель аттестации персонала влияет на содержание пакета аттестационных документов и формулировку ключевых факторов оценки?
3. Какой подход к проведению аттестации кажется вам наиболее эффективным? Обоснуйте свою позицию.

*Задание 13.* Проанализируйте информацию из предложенного ниже резюме. Аргументируйте свой вывод по кандидату на должность руководителя отдела персонала.

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА**

Ольга Сергеевна, 34 года (31.07.1980) высшее образование, полный рабочий день Новосибирск, Дзержинский район

Опыт работы 9 лет и 3 месяца

Стаж работы в сфере: более 5 лет Январь 2009 – работаю на данный момент (6 лет и 3 месяца)

Государственное образовательное учреждение

Заместитель руководителя, методист.

Обязанности:

- Делопроизводство, книга приказов, прием и устройство.
- Аналитический анализ, диагностика (все + и –) по итогу план работы.
- Подбор и управление персоналом (40 чел.).
- Планирование и организация работы персонала.
- Разработка и реализация проектов и программ развития учреждения.
- Обучение персонала, урегулирование конфликтных ситуаций, настрой коллектива на активную и творческую деятельность. Владение приемами, форм и методов стимулирования кадров, программы и тренинги на сплочение и выработки общей цели, владение психотехниками убеждения, влияния, мотивации.
- Привлечение социальных партнеров, переговоры, консультирование.

Январь 2006 – январь 2009 (3 года)

Государственное образовательное учреждение

Педагог-психолог Обязанности участие в подборе персонала, консультирование руководителя по вопросам кадровой политики, проведение тренингов с персоналом, работа с родителями, детьми.

2000-2006 воспитатель специализированных групп.

Ключевые навыки

Навыки: уверенный пользователь ПК, Опытный пользователь: MS Office (Word, Excel, Power Point, Outlook), навыки работы с Интернетом (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox) и электронной почтой (Outlook Express), графическими редакторами (Photoshop, CorelDRAW), Знание операционных систем Windows и Linux. Есть неофициальный опыт работы в бизнес компании, HR менеджер (консультант-психолог руководителя по кадрам, рекрутер).

Образование высшее 2005-2009 Новосибирский государственный педагогический университет (Новосибирск).

Психология личности. Педагог-психолог. Очно-заочная 1995-1999 Новосибирский электротехнический колледж (Новосибирск). Бухгалтерский учет. Бухгалтер. Очная Дополнительное образование:

Управление в сфере образования,

Институт повышения квалификации (Новосибирск)

Инспектор по охране труда, Новосибирский областной центр охраны труда (Новосибирск)

Курсы ГО и ЧС, Пожарной охраны, Сибирский региональный центр МЧС России (Новосибирск)

*Задание 14.* Определите, какие вопросы из предложенного ниже списка необходимо задавать во время телефонного интервью, а какие будут неуместными, объясните почему.

Личные качества: высокая работоспособность, ответственность, исполнительность, точность, активная жизненная позиция, желание учиться новому и развиваться.

Дополнительно: права категории «В», л/а, гражданство Россия, не курю, не

замужем, есть дети, немецкий язык – базовый, не готова к командировкам.

1. Расскажите мне, пожалуйста, о себе.
2. Почему вы ушли с предыдущего места работы?
3. Есть ли что-то, что не устраивает вас в нынешней работе?
4. Какое у вас образование? Что повлияло на выбор учебного заведения?
5. Пожалуйста, расскажите мне о своем опыте работы? В чем конкретно состоят ваши обязанности?
6. Ради чего вы бы ушли с нынешней работы?
7. По каким критериям вы выбираете новую работу? Что будет самым важным?
8. Вас заинтересовала бы работа в иностранной компании?
9. Каков минимальный уровень зарплаты, начиная с которого вы готовы были бы рассматривать новые предложения?
10. Уточните, пожалуйста, ваши зарплатные ожидания.
11. Каков ваш нынешний уровень зарплаты?
12. Вы замужем/женаты? А у вас есть дети?
13. Насколько вы готовы к командировкам/переезду/переработкам?
14. Вы владеет иностранными языками? А у вас есть сертификаты, подтверждающие ваш уровень владения иностранными языками?
15. А у вас есть личный автомобиль? А какой марки?
16. Есть ли у вас другие предложения о работе в настоящее время? На какой стадии находятся переговоры?
17. Какое у вас хобби?
18. Есть ли у вас знакомый юрист по защите прав интеллектуальной собственности, а то у нас есть хорошая вакансия в агентстве?

### *Задание 15.* Деловая оценка уровня исполнения в компании GLENROY<sup>3</sup>

Оценка исполнения становится очень важным вопросом, если вы занимаетесь бизнесом самостоятельно. Конечно, можно работников с низким уровнем исполнения (10-20%) постоянно держать под страхом увольнения, и многие мелкие фирмы поступают именно так. Однако этот метод вполне приемлем, если у вас в подчинении работают 1000 сотрудников, другое дело - магазин с восемью работниками. Менеджеры крупных фирм могут обратиться за помощью в отдел по управлению персоналом, если у них возникают проблемы с проведением оценки работников и увольнением слабых. И, конечно же, у них есть сотрудники, которые тут же заменят уволенных.

Такой метод недоступен для малых организаций, и особенно - для мелких магазинов. Наем первоклассных работников для них не менее важен, чем для крупных компаний. И менеджер-собственник находится под постоянным давлением необходимости осуществлять контроль над продажами, банковскими операциями, руководить различными мероприятиями, для чего у крупных фирм есть другие специалисты.

---

<sup>3</sup>Задание подготовлено по материалам издания: Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – С. 341.

Некоторые мелкие фирмы обращаются к гораздо более неформальным процессам оценки. Например, компания GLENROY в Висконсине производит упаковочные материалы для пищи и предметов личной гигиены. Она прекратила проводить официальные оценки уже несколько лет назад. Менеджер по финансам и администрированию отмечает следующее: "Мы стали больше внимание уделять работникам во время рабочего процесса, вместо того, чтобы раз в год проверить их, а потом расхлебывать ошибки и упущения".

1. Определите, какой тип оценки избрали в компании GLENROY.
2. Обоснуйте выбор формы оценки менеджерами компании со своей точки зрения.

### *Дисциплина 2 «Теория транспортных систем»*

36. Основные определения системного анализа.
37. Структуры и иерархия систем.
38. Модульное строение системы и информация.
39. Процессы в системе.
40. Целенаправленные системы и управление.
41. Принципы системного подхода.
42. Основные процедуры системного анализа.
43. Модели и моделирование в системном анализе.
44. Задачи управления запасами.
45. Задачи упорядочивания.
46. Сетевые модели.
47. Принципы принятия решений в задачах системного анализа в условиях определенности, в условиях риска и в условиях неопределенности.
48. Принятие решений в условиях конфликтных ситуаций или противодействия.
49. Проблема оптимизации при принятии решений. Понятие об имитационном моделировании.
50. Методы получения и обработки экспертной информации при подготовке и принятии решений.
51. Системное описание экономического анализа.
52. Управление в социально-экономических системах.
53. Устойчивость систем.
54. Общие положения устойчивости экономических систем. Равновесие систем.
55. Критерии оценки систем.
56. Оценка уровней качества систем с управлением.
57. Показатели и критерии оценки эффективности систем.
58. Методы качественного оценивания систем.
59. Методы количественного оценивания систем. Общие положения.
60. Оценка сложных систем в условиях определенности.
61. Оценка сложных систем на основе теории полезности.
62. Оценка сложных систем в условиях неопределенности.
63. Оценка систем на основе модели ситуационного управления.

*Задание 1.* Для реализации генеральной цели транспортной деятельности системы необходимо иметь восемь производственных комплексов, системы управления которых, как следует из уравнений экономико-математической модели, описываются следующими целевыми функциями:

1. Целевая функция управления коммерческой деятельностью  $F_K$
2. Целевая функция управления движением транспортных средств  $F_D$
3. Целевая функция управления персоналом  $F_{П}$
4. Техническая целевая функция  $F_T$
5. Целевая функция управления использованием транспортных коммуникаций  $F_{Км}$
6. Целевая функция управления использованием энергоресурсов  $F_{Эн}$
7. Целевая функция безопасности транспортных процессов  $F_B$
8. Целевая функция экологичности транспортных процессов  $F_Э$

Обоснованный функционал генеральной целевой функции управления транспортными системами может рассматриваться как математическая модель системы управления транспортной деятельностью.

Произведите расчет целевой функции управления коммерческой деятельностью в процессе поиска и реализации транспортной продукции на рынке транспортных услуг:

$$F_K = k_D k_K k_3 = \left(1 + \frac{d}{D}\right) \frac{Ц_{П}}{\bar{Ц}_{П}} \cdot \frac{m_{П}}{\bar{m}_{П}},$$

где  $d$  – доход от вспомогательной деятельности, руб.;  $D$  – суммарный доход транспортной компании, руб.;  $Ц_{П}$  – цена транспортной продукции на рынке, руб./ткм;  $\bar{Ц}_{П}$  – равновесная цена транспортной продукции, руб./ткм;  $m_{П}$  – масса транспортируемого груза и (или) пассажиров, тонн;  $\bar{m}_{П}$  – техническая полезная масса, т;  $k_D$  – коэффициент диверсификации, которая показывает, во сколько раз доход транспортной компании увеличивается за счет неосновной (не транспортной) деятельности;  $k_K$  – конъюнктурный коэффициент – отношение реальной рыночной цены транспортной продукции к цене предложения за транспортную продукцию со стороны транспортной компании;  $k_3$  – коэффициент загрузки транспортного средства.

*Задание 2.* Произведите расчет целевой функции управления движением транспортных средств на каждом участке смешанной перевозки пассажиров, почты и груза.

$$F_D = k_V k_{ТП} k_{НП} = \frac{V_j}{V_{П}} \cdot \frac{q_j^{\min}}{m_{П} V_{П}} \cdot k_{ТП} = \frac{V_j}{V_{П}} \cdot \frac{q_j^{\min}}{m_{П} V_{П}} \cdot \left(k_{PB} - \frac{t_{op2}}{t_k}\right),$$

где  $V_j$  – рейсовая скорость движения транспортных средств, км/ч;  $V_{П}$  – техническая скорость движения транспортных средств, км/ч;  $q_j^{\min}$  – минимальный темп транспортного процесса в одной из зон транспортного пространства, ткм/ч;  $m_{П} V_{П}$  – пропускная способность базовых транспортных средств, ткм/ч;  $k_{PB}$  – коэффициент использования рабочего времени;  $k_{НП}$  – коэффициент

непрерывности транспортно-технологических процессов, равный отношению минимального значения темпа процесса в одной из зон транспортного пространства к реальному темпу;  $k_{ТИ}$  – коэффициент технического использования времени;  $k_V$  – коэффициент использования скорости.

**Задание 3.** Произведите расчет целевой функции эффективности управления персоналом на транспортном предприятии в течении года.

$$F_{\Pi} = \frac{3_{\Pi n}}{C_{\Pi} C_{\Pi}} = \frac{Q_{\Pi n} C_{\Pi n} \left(1 + \frac{Q_{\Pi y} C_{\Pi y}}{Q_{\Pi} C_{\Pi}}\right)}{Q_{\Pi} C_{\Pi}} = \frac{(1 + \eta_y)}{\pi_{\Pi p} \pi_{\Pi n}},$$

где  $\eta_y$  – коэффициент полезного использования (производительности) управленческого и вспомогательного персонала компании;  $\pi_{\Pi p}$  – производительность труда производственного персонала;  $C_{\Pi n}$  – средняя годовая зарплата производственного персонала, руб..

**Задание 4.** Произведите расчет целевой функции эффективности управления транспортной техникой на транспортном предприятии в течении года. Целевую функцию техники можно выразить через показатель производительности парка  $\pi_{Tn}$ , равный отношению равновесного объема к количеству транспортных средств, используемых на предприятии.

$$F_T = \frac{3_{Tn}}{C_{\Pi} Q_{\Pi}} = \frac{Q_{Tn} C_{Tn} (1 + H_{Tn})}{C_{\Pi} Q_{\Pi} T_{Tn}} = \frac{(1 + H_{Tn})}{\pi_{Tn} \pi_{\Pi} T_{Tn}},$$

где  $Q_{Tn}$  – количество транспортных средств;  $C_{Tn}$  – цена транспортной техники, руб.;  $H_{Tn}$  – экономический показатель надежности техники, руб./руб.;  $Q_{\Pi}$  – объем транспортного производства, ткм;  $T_{Tn}$  – срок службы транспортного средства, лет;  $\pi_{Tn}$  – производительность транспортных средства, ткм/кол.ТС.

**Задание 5.** Произведите расчет целевой функции эффективности использования транспортных коммуникаций в процессе создания транспортной продукции.

$$F_{K_{\Pi}} = \frac{3_{K_{\Pi}}}{C_{\Pi} Q_{\Pi}} = \frac{Q_T C_{K_{\Pi}} (1 + H_{K_{\Pi}})}{Q_{\Pi} T_{K_{\Pi}} C_{\Pi}} = \frac{(1 + H_{K_{\Pi}})}{\pi_{Q_{K_{\Pi}}} \pi_{C_{K_{\Pi}}} T_{K_{\Pi}}},$$

где  $H_{K_{\Pi}}$  – экономический показатель надежности объектов транспортного пространства, руб./руб.;  $\pi_{Q_{K_{\Pi}}}$  – производительность транспортных коммуникаций, ткм/ед.времени;  $\pi_{C_{K_{\Pi}}}$  – финансовая производительность транспортных коммуникаций;  $Q_T$  – количество времени, необходимого для прохождения транспортного средства по соответствующим коммуникациям (трассам) за год (влияние выбора трассы с учетом сезонности, качества, влияния факторов различных видов транспорта);  $C_{K_{\Pi}}$  – стоимость транспортных коммуникаций, руб.;  $T_{K_{\Pi}}$  – срок службы транспортных коммуникаций, лет.

**Задание 6.** Произведите расчет целевой функции эффективности использования энергоресурсов в процессе создания транспортной продукции, если производительность энергоресурса составляет 0,26 ткм/кг горючего, финансовая производительность энергоресурсов составляет 0,06; тариф энергоресурса составляет 43000 руб/т, объем транспортного производства

14000 ткм, удельное энергопотребление транспортной техники 260 кг горючего/ткм.

$$F_{Эн} = \frac{Z_{Э}}{Q_{П}C_{П}} = \frac{Q_{Эн}C_{Эн}}{Q_{П}C_{П}} = \frac{e_{Г}C_{Эн}}{C_{П}} = \frac{e_{Г}}{\pi_{Ц_{Э}}} = \frac{1}{\pi_{Эн}\pi_{Ц_{Э}}},$$

где  $\pi_{Эн}$  – производительность энергоресурса, ткм/кг горючего;  $\pi_{Ц_{Э}} = C_{П}/C_{Э}$  – финансовая производительность энергоресурсов;  $C_{Эн}$  – цена энергоресурса, руб.;  $Q_{П}$  – объем транспортного производства, ткм;  $e_{Г}$  – удельное энергопотребление транспортной техники, кг горючего/ткм.

**Задание 7.** Произведите расчет целевой функции управления безопасностью транспортных процессов в экспедиторской кампании, если в течение года количество рейсов совершаемых компанией различными видами транспорта  $N_{Пi}=500000$ , с вероятностью катастрофического исхода при использовании различных видов транспорта  $B_{Ki}=0,0015$ , затраты компенсационных расходов на ликвидацию последствий катастроф  $Z_{Ki}=150$  млн. руб.

$$F_{Б} = \frac{N_{Пi}B_{Ki}Z_{Ki}}{Q_{П}C_{П}} + \frac{\sum_{i=1}^K Z_{АБi}}{Q_{П}C_{П}},$$

где  $N_{Пi}$  – количество рейсов, совершаемых компанией в течение года различными видами транспорта;  $B_{Ki}$  – вероятность катастрофического исхода при использовании различных видов транспорта;  $Z_{Ki}$  – затраты компенсационных расходов на ликвидацию последствий катастроф.

**Задание 8.** Произведите расчет целевой функции управления экологичности транспортных процессов в экспедиторской кампании.

$$F_{Э} = \frac{\Psi_{Эi}P_{Эy}K_{ТВi}t_K C_{Эк}}{Q_{П}C_{П}},$$

где  $\Psi_{Эi}$  – доля экологически вредных выбросов при работе различных видов транспорта;  $P_{Эy}$  – суммарная мощность энергетических установок различных видов транспорта;  $K_{ТВi}$  – коэффициент технического использования времени различных видов транспорта;  $t_K$  – годового фонд календарного времени;  $C_{Эк}$  – стоимость компенсации экологически вредных выбросов, руб.

**Задание 10.** Произведите расчет генеральной целевой функции управления транспортной кампанией с учетом влияния внешних и внутренних факторов влияющих на транспортный процесс.

$$\Phi_{У} = F_{К}F_{Д}[(1 - n_{н}) - (F_{П} + F_{Т} + F_{К} + F_{Эн} + F_{Б} + F_{Э})].$$

### Дисциплина 3 «Психология управления»

64. История создания, предмет и основные понятия психологии управления.
65. Управленческий аспект лидерства.
66. Основные подходы в оценке лидерства как важнейшего компонента управления.
67. Принципы работы японских менеджеров.

68. Философия и стратегия управления организациями.
69. Инновационная деятельность менеджера.
70. Трудности отечественного управления организациями в современных условиях.
71. Управленческие культуры в сфере бизнеса.
72. Стратегии и тактики решения.
73. Мотивация принятия управленческих решений.
74. Управление переговорным процессом. Конструктивные приемы.
75. Влияние руководителей на эффективность работы подчиненных

*Задание 1.* Проанализировать ситуацию, связанную с процессом отбора кандидата на вакантную должность в организации.

Борис Ефимов, президент и генеральный директор ОАО «Телеком» - одного из крупнейших российских операторов сотовой связи, и его заместитель Владислав Раевский снова не смогли прийти к согласию. В течение трех недель они не могли договориться о том, кто должен стать директором компании по маркетингу и продажам. Выбор необходимо было сделать из трех кандидатов, достигших финальной стадии отбора (см. табл.1).

Таблица 1 – Кандидаты на должность директора по маркетингу и продажам

Кандидаты	Андрес Йорсан	Алексей Калашников	Тимур Вадеев
Возраст			
Образование	МВА, Стокгольмская школа экономики, инженер-механик	МВА, Московская коммерческая школа, Финансовый институт	Кандидат технических наук, Физико-технический институт
Занимаемая должность	Директор российского представительства международной компании (5 лет)	Заместитель генерального директора по продажам (2 года)	Вице-президент по маркетингу и продажам, российское отделение международной телекоммуникационной компании (1,5 года)
Занимаемые ранее должности	Региональный директор (Швеция), директор по маркетингу (Норвегия), руководитель отдела продаж (Швеция)	Начальник отдела продаж, торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный сотрудник

Генеральный директор, являющийся одним из создателей компании, а до этого в течение тридцати лет работавший в оборонной промышленности,

отдавал предпочтение Алексею Калашникову, который работал на подобной должности в другой, менее крупной телекоммуникационной компании. По мнению Бориса Ефимова, этот молодой человек обладал не только относительно большим опытом работы на телекоммуникационном рынке (17 лет), но и природным талантом маркетолога. Ему казалось, что Алексей будет хорошим дополнением Владиславу, который несмотря на американское образование и солидный операционный опыт, был новичком в телекоммуникационной отрасли.

Владислав придерживался иного мнения. Ему казалось, что Алексей не обладает качествами, необходимыми для данной должности: стратегическим мышлением, умением руководить людьми, аналитическим мышлением. Заместитель генерального директора высоко ценил Алексея как успешного руководителя продаж, однако не видел его в роли руководителя руководителей продаж, которыми в компании являлись директора бизнес-подразделений. Владислав боялся, что молодой, полный энергии Калашников будет работать вместо своих подчиненных, игнорируя долгосрочные, стратегические проекты. Ему больше нравился Андерс Йорсен, обладавший большим опытом работы на различных руководящих должностях, жизненной мудростью и стратегическим мышлением. Ефимов же был глубоко уверен, что иностранец никогда не сможет стать эффективным руководителем маркетинга российской организации. Раевский категорически не соглашался со своим руководителем, и решение о назначении директора по маркетингу и продажам откладывалось и откладывалось.

*Вопросы для обсуждения ситуации:*

1. Какая дополнительная информация необходима для оказания помощи руководителям при принятии решения о выборе директора по маркетингу и продажам?
2. Чем объяснить различие в мнении двух высших руководителей ОАО «Телеком»?
3. Какой процесс определения кандидата Вы бы предложили компании?
4. В чем сильные и слабые стороны каждой из кандидатур?
5. Кого из них выбрали бы Вы?

*Задание 2.* В процессе дискуссии по вопросу эффективного планирования времени ваши подчиненные отстаивают следующие позиции:

- планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел (полгода, год);
- планирование лучше осуществлять, начиная с краткосрочных дел (неделя, месяц).

Обоснуйте собственную позицию с учетом системного подхода к планированию управленческого труда.

*Задание 3.* Особенности труда современного руководителя является значительная загруженность, высокий уровень умственного напряжения, что определяет требования к организации и оборудованию рабочих мест, а также информационному обеспечению управленческой деятельности.

Исходя из этого, сформулируйте основные требования к системной организации рабочего места; структурной планировке рабочих мест, информационно-техническому оснащению рабочего места руководителя.

*Задание 4.* Эффективное информационное обеспечение необходимо для принятия оптимальных управленческих решений в сферах производственной, экономической и социальной деятельности.

Основой информационного обеспечения является поэтапная работа с документами: первичная обработка; исполнение; контроль исполнения; регистрация; предварительное исполнение; подшивка документа в дело; рассмотрение документа руководителем; направление на исполнение. Исходя из названных этапов, вам предлагается разработать алгоритм с входящими документами.

*Задание 5.* Метод экспертных оценок заключается в проведении группой специалистов-экспертов интуитивно-логического анализа имеющейся проблемы с последующей количественной оценкой высказанных суждений.

Назовите и обоснуйте приоритетные деловые характеристики экспертов по следующим группам проблемных вопросов:

- решение производственной, технологической проблемы;
- выдвижение кандидатов в кадровый резерв организации;
- решение проблемы повышения производительности труда рабочего персонала.

*Задание 6.* Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомую с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

*Задание 7.* Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как сделать?», а не «что сделать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

*Задание 8.* Формирование репутации менеджера имеет большое значение в деловой среде, внутриорганизационной деятельности менеджера, карьерном продвижении. Разработайте комплекс практических рекомендаций, благодаря которым можно за сравнительно короткое время завоевать авторитет:

- среди коллектива;
- у коллег по работе;
- у руководителя.

*Задание 9.* Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться не самостоятельным. Как Вы поступите?

*Задание 10.* Вы - новый молодой руководитель одного из подразделений авиапредприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таки образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

#### ***Дисциплина 4. Менеджмент качества***

76. Национальные стандарты, определяющие номенклатуру показателей качества транспортных услуг.

77. Правовое обеспечение деятельности авиапредприятий в области качества.

78. Характеристика стандартов семейства ISO 9000 и ISO 10000.

79. Основные принципы построения СМК на основе стандартов семейства ISO 9000.

80. Структура стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015

81. Требования к системе менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Окружение организации.

#### ***Дисциплина 5. Финансы и бухгалтерский учет***

82. Понятие, функции финансов. Финансовый механизм.

83. Система и формы оплаты труда авиационного персонала.

84. Формирование и распределение чистой прибыли авиапредприятия.

85. Формирование управленческого учета на предприятиях: необходимость и предпосылки.

86. Классификация затрат для формирования себестоимости

87. Анализ платежеспособности и ликвидности организации.

*Задание 1.* По нижеприведенным исходным данным определить:

- Сколько процентов прибыли удастся сохранить предприятию, если выручка от реализации сократится на 25% ?

- Процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли и вновь встает на порог рентабельности.

Наименование показателя	Тыс. руб.
-------------------------	-----------

Выручка от реализации	1500
Переменные издержки	1050
Валовая маржа	
Постоянные издержки	300
Прибыль	
Собственные средства	600
Долгосрочные кредиты	150
Краткосрочные кредиты	60
Средняя расчетная ставка процентов	40%

*Задание 2.* Определить:

- коэффициент финансовой независимости (общей финансовой устойчивости);
  - коэффициент обеспеченности собственными средствами;
  - коэффициент абсолютной ликвидности;
  - коэффициент срочной (быстрой) ликвидности;
  - коэффициент текущей ликвидности,
- если известны следующие исходные данные:

Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.
Денежные средства	100
Краткосрочные финансовые вложения	400
Уставный капитал	1000
Дебиторская задолженность	1500
Долгосрочные обязательства	2000
Запасы	2000
Основные средства	1500
Кредиторская задолженность	500
Нематериальные активы	500
Нераспределенная прибыль	2000
Краткосрочные кредиты	500

*Задание 3.* Работник основного производства находился на больничном в период с 02 по 12 апреля 2018 года. Необходимо определить сумму пособия по временной нетрудоспособности, если в 2017 году работник имел средний заработок за месяц 48 тыс. рублей, в 2016 году – 60,5 тыс. рублей. Общий трудовой стаж 12 лет 2 месяца. Определить сумму пособия исчисленного из средств работодателя и ФСС РФ, сумму НДФЛ и причитающего пособия на руки, написать бухгалтерские проводки.

*Задание 4.* Собственные средства АО "Перспектива" возросли за год на 800 тыс.руб. - с 35 000 до 35 800 тыс.руб.; общая сумма источников увеличилась на 700 тыс.руб. - с 36 000 до 36 700 тыс.руб.

Рассчитайте сумму заемных и привлеченных средств на начало и конец года, коэффициенты автономии и финансовой устойчивости. Повысилась ли за год финансовая устойчивость фирмы?

*Задание 5.* Прочитайте балансовый отчет компании РКТ на 31 декабря и выполните приведенные ниже задания.

**Баланс компании РКТ (долл.)**

АКТИВ		ПАССИВ	
Наличные деньги	55 000	Счета к оплате	60 000
Дебиторская задолженность	103 000	Векселя	90 000
Запасы		Закладные	85 000
Машины и оборудование	75 000	Собственный капитал	190 000
Здания и земля	110 000	Акции	
	185 000	Накопленная прибыль	103 000
Итого	528 000	Итого	283 000
			528 000

- Определите сумму краткосрочных обязательств компании.
- Рассчитайте сумму текущих активов.
- Найдите сумму неликвидных активов.

*Задание 6.* Работнику авиапредприятия за месяц начислена зарплата в сумме 12000 рублей. Сумма зарплат включается в состав затрат основного производства. С зарплат удержан налог на доходы с физических лиц по ставке 13%. На фонд оплаты труда начислен единый социальный налог по ставке 26%. Определить сумму денежных средств, которые работник получит на руки. Зарплата в полном объеме выплачена из кассы предприятия. Написать бухгалтерские проводки на данные хозяйственные операции.

*Задание 7.* Объем предстоящих финансовых затрат предприятия - 120 млн.руб., общий индекс цен на материалы и тарифы в предстоящем периоде должен составить 2,4.

Определите прирост цен и дополнительное вложение капитала.

**Дисциплина 6. Информационные технологии в управлении**

88. На каком этапе разработки и внедрения ИС производится обучение персонала компании?

89. Какие факторы приводят к необходимости реинжиниринга предприятия?

90. Каким образом используется Internet/ Intranet- технологии в управлении предприятием?

#### **5.1.4 Показатели и критерии оценивания результатов сдачи государственного экзамена, а также шкалы оценивания**

Показатели для оценки компетенций для государственного экзамена:

1) способность четко, логично и последовательно излагать материал, приводить практические примеры, приводить и описывать различные подходы к рассматриваемой проблеме, оценивать проблемную ситуацию и предлагать пути ее решения;

2) умение применять полученные по дисциплинам знания для решения поставленных задач, идентифицировать и анализировать проблему, обосновывать выбор метода ее решения;

3) умение грамотно формулировать ответы на поставленные вопросы в рамках программы государственного экзамена.

Результаты государственного экзамена определяются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

Критериями оценки уровня сформированности компетенций являются:

- «отлично» выставляется при демонстрации отличных умений и владений, правильных действий по решению практических задач, грамотного и логически стройного изложения материала, знании нормативных документов;

- «хорошо» выставляется при наличии достаточно хороших умений и владений, при незначительных неточностях при решении практических задач и четком изложении материала;

- «удовлетворительно» выставляется при наличии достаточных для профессиональной деятельности умений и владений, в основном правильных действиях при решении практических задач;

- «неудовлетворительно» выставляется при наличии пробелов в умениях и владениях, грубых ошибок при решении практических задач.

## **5.2 Фонд оценочных средств для оценки защиты выпускной квалификационной работы**

### **5.2.1 Сформированность компетенций выпускника**

Оценка уровня сформированности компетенций осуществляется на основе знаний, умений и владений навыками и/или опытом деятельности в соответствии с требованиями ФГОС по освоению компетенций для соответствующей образовательной программы.

Перечень компетенций, сформированность которых оценивается по результатам выпускной квалификационной работы, выполнение которой

направлено на демонстрацию уровня подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности:

1) общекультурных компетенций (ОК):

владением английским языком в объеме, достаточном для эффективного общения на общие, конкретные и связанные с профессиональной деятельностью темы (ОК-3);

готовностью использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом (ОК-4);

способностью самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности (ОК-6);

способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями ООП магистратуры) (ОК-7);

владением навыками формализации проблем, толкования и критериальной оценки профессиональных ситуаций, принятия и реализации решений в социотехнических системах (ОК-8);

владением основными понятиями, принципами, законами и закономерностями общей и прикладной теории систем (ОК-9);

владением тензорной методологией в теории систем (ОК-10);

способностью классифицировать, определять функции и цели поведения систем (ОК-11);

способностью и готовностью использовать теоретические знания в области финансовых и кредитных отношений при решении профессиональных задач (ОК-12);

способностью оценивать эффективность практической реализации принимаемых решений во всех видах финансовой политики (бюджетной, налоговой, в области страхования) (ОК-14);

готовностью к осуществлению воспитательной и педагогической деятельности в сферах публичной и частной жизни (ОК-18);

способностью осознавать, критически оценивать и анализировать вклад своей предметной области в решении экологических проблем и проблем безопасности (ОК-22);

способностью использовать полученные знания для аргументированного обоснования своих решений с точки зрения безопасности (ОК-23).

2) профессиональных компетенций (ПК):

способностью и готовностью к подготовке данных для принятия решений при управлении транспортными системами в различных условиях (ПК-1);

способностью и готовностью к проведению анализа эффективности функционирования транспортных систем (ПК-2);

способностью и готовностью определять эффективность технико-технологических, организационных и управленческих мероприятий и решений (ПК-6);

владением полным комплектом правовых и нормативных актов в сфере безопасности, относящихся к виду и объекту профессиональной деятельности (ПК-22);

готовностью организовывать работу коллектива исполнителей, выбирать, обосновывать, принимать и реализовывать управленческие решения в условиях различных мнений (ПК-37);

способностью организовывать повышение квалификации сотрудников подразделений в области профессиональной деятельности (ПК-38);

умением находить компромисс между различными требованиями (стоимостью, качеством, безопасностью и сроками исполнения) как при долгосрочном, так и при краткосрочном планировании, и принимать рациональные решения (ПК-39);

умением определять производственные и непроизводственные затраты на обеспечение качества работ и услуг (ПК-40);

умением организовывать и проводить маркетинг, разрабатывать бизнес-планы реализации перспективных и конкурентоспособных работ и услуг (ПК-41);

умением адаптировать современные версии систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов, организовывать и осуществлять технический контроль и обеспечивать качество работ и услуг (ПК-42);

умением организовывать и осуществлять подготовку исходных данных для выбора и обоснования научно-технических и организационных решений на основе экономического анализа (ПК-43);

готовностью к разработке и совершенствованию организационно-управленческих структур авиационных предприятий и операторов аэропортов (ПК-44);

способностью организовывать и совершенствовать системы учета и документооборота (ПК-45);

умением разрабатывать рациональные нормативы эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры (ПК-46);

способностью совершенствовать системы оплаты труда авиационного персонала (ПК-47);

умением планировать работы авиационного персонала и фонды оплаты труда (ПК-48);

способностью организовывать и проводить организационно-плановые расчеты по созданию (реорганизации) производственных участков (ПК-49);

способностью организовывать и проводить анализ затрат и результатов деятельности производственных подразделений (ПК-50);

способностью организовывать и осуществлять разработку методических и нормативных документов, технической документации, а также предложений и мероприятий по повышению эффективности эксплуатации воздушных судов и объектов авиационной инфраструктуры, обеспечению безопасности полетов воздушных судов и безопасности использования воздушного пространства, обеспечению авиационной безопасности и качества работ и услуг (ПК-51).

## 5.2.2 Примерный перечень тем выпускных квалификационных работ

1. Совершенствование стратегии управления персоналом.
2. Разработка перспективного плана социального развития организации.
3. Развитие кадровой политики в организации.
4. Совершенствование кадрового планирования в организации.
5. Совершенствование маркетинговой деятельности в области персонала.
6. Формирование и совершенствование имиджа организации - работодателя на рынке труда.
7. Оптимизация социально-профессиональной и квалификационной структуры персонала организации.
8. Совершенствование качественного и количественного состава персонала в организации.
9. Использование результатов аудита персонала для совершенствования системы кадрового управления.
10. Организация внутреннего аудита персонала на предприятии.
11. Разработка программы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии.
12. Особенности подбора, отбора и найма персонала на отдаленные объекты организаций воздушного транспорта.
13. Пути и методы набора и отбора кандидатов на вакантные должности.
14. Особенности обучения и развития персонала организации воздушного транспорта.
15. Совершенствование организации рабочих мест на основе аттестации и рационализации.
16. Пути и методы снижения текучести кадров организации.
17. Разработка программы повышения удовлетворенности трудом работников предприятия.
18. Регулирование социально-психологических факторов эффективности деятельности организации.
19. Разработка модели оценки и развития организационной культуры.
20. Совершенствование управления организационным поведением на основе развития организационной культуры.
21. Разработка кадрового документооборота при найме (адаптации, аттестации, деловой оценке и др.) персонала организации.
22. Совершенствование технологий обучения и развития персонала
23. Технология формирования резерва на выдвижение в современной организации.
24. Разработка системы стимулирования инновационной активности персонала организации.
25. Совершенствование дисциплинарных отношений в организациях воздушного транспорта.
26. Совершенствование управления конфликтами при внедрении инноваций.
27. Организация взаимодействия кадрового агентства и предприятий воздушного транспорта.

28. Совершенствование организации воспитательной работы с личным составом на предприятиях воздушного транспорта.
29. Формирование кадровой политики аэропорта (авиапредприятия).
30. Организация процесса сокращения штата аэропорта (авиапредприятия).
31. Совершенствование организационно-штатной структуры аэропорта (авиакомпания).
32. Роль внутренних коммуникаций в трансляции корпоративных ценностей территориально разделенной организации.
33. Тренинги профессионального и личностного развития сотрудников как инструмент формирования их удовлетворенности работой.
34. Связь вовлеченности с типами мотивации персонала.
35. Влияние дополнительного профессионального обучения на мобильность персонала.

### **Общие требования к выпускной квалификационной работе**

Требования к выпускной квалификационной работе определяются уровнем ОПОП высшего образования и квалификацией выпускника, которая ему присваивается после успешного завершения государственных аттестационных испытаний. К выпускной квалификационной работе предъявляются следующие требования:

1 Выпускная квалификационная работа должна носить характер, соответствующий виду профессиональной деятельности.

Тема должна быть актуальной, рассматриваться в контексте современных тенденций развития науки и практики в сфере управления человеческими ресурсами ведущих отечественных компаний, в том числе организаций воздушного транспорта, соответствовать организационно-управленческому виду профессиональной деятельности, направлению подготовки 25.04.03 (161000) "Аэронавигация", профилю «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте».

2 Выпускная квалификационная работа должна демонстрировать корректное использование обучающимся материалов других авторов, которые опубликованы в российских и зарубежных источниках.

3 Выпускная квалификационная работа должна иметь четкую структуру, завершенность, отвечать требованиям логичного, последовательного изложения материала, обоснованности сделанных выводов и рекомендаций (выводов).

4 Положения, выносимые на защиту выпускной квалификационной работы, а также выводы и рекомендации должны опираться на современные научные и практические достижения в области профессиональной деятельности.

Выпускник имеет право выбора темы из предложенной тематики выпускных квалификационных работ, а также ему предоставляется возможность

самостоятельно сформулировать тему выпускной квалификационной работы в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в области профессиональной деятельности специалиста, включающей организацию, выполнение, обеспечение и обслуживание полетов воздушных судов или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

Не допускается закрепление за обучающимися одной и той же темы выпускной квалификационной работы в случаях, когда они имеют одну базу практики и (или) один и тот же объект исследования, а также тем, по которым имеются ранее выполненные выпускные квалификационные работы.

Выпускная квалификационная работа должна представлять собой законченную разработку актуальной проблемы и включать теоретическую и практическую части. В теоретической части обучающийся должен продемонстрировать знания основ теории по разрабатываемой проблеме, тогда как в практической части обучающемуся необходимо показать умения и навыки использования методов и методик изученных ранее дисциплин в процессе решения поставленных в выпускной квалификационной работе задач.

Достоверность цитируемых источников, к которым относятся научная литература, статистические данные, расчетные материалы, обобщение результатов практики, характеризует кругозор обучающегося.

#### *Этапы выполнения выпускной квалификационной работы*

Выполнение выпускной квалификационной работы обучающимся включает следующие этапы: подготовительный, основной и завершающий. Подготовительный этап заключается в выборе темы, ее утверждении, а также включает утверждение руководителя и, при необходимости, консультанта, который может подлежать закреплению, если руководитель выпускной квалификационной работы не является работником выпускающей кафедры (кафедры, по которой защищается выпускная квалификационная работа). Необходимость закрепления консультанта и его кандидатура определяется заведующим выпускающей кафедрой.

На основном этапе обучающийся принимает к исполнению задание на выполнение выпускной квалификационной работы с утвержденным планом-графиком ее выполнения, изучает и обобщает состояние проблемы как в теории, так и в практике, формирует содержание работы.

На завершающем этапе:

1 Обучающийся не позднее чем за 10 рабочих дней до защиты проходит проверку выпускной квалификационной работы на объем заимствования и предоставляет руководителю справку о результатах проверки. Выданные справки подлежат регистрации на кафедре. Проверка на объем заимствования и итоговая оценка оригинальности текста выпускной квалификационной работы определяется в системе «Антиплагиат. ВУЗ». Минимальный уровень итоговой оценки оригинальности текста выпускной квалификационной работы, позволяющий допустить ее к защите, составляет не менее 70%. При этом допускается повышение уровня заимствований на 10 % (снижение нормы авторского текста до 60%) по усмотрению руководителя выпускной

квалификационной работы в зависимости от корректности цитирования, о чем руководителем делается обязательное письменное обоснование;

2 Обучающийся при проведении предварительного рассмотрения предоставляет выпускную квалификационную работу на выпускающую кафедру (кафедру) для предварительного рассмотрения комиссией кафедры с заслушиванием доклада обучающегося с представлением им всех материалов и результатов работы

По результатам предварительного рассмотрения обучающемуся могут быть даны рекомендации по содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы, необходимости ее доработки, устранению замечаний, а также презентационным материалам и содержанию доклада. Решение (заключение) комиссии по предварительному рассмотрению выпускной квалификационной работы оформляется протоколом, с которым обучающийся обязан ознакомиться под роспись. Копия указанного протокола передается руководителю выпускной квалификационной работы.

3 Обучающийся не позднее, чем за 7 рабочих дней до защиты предоставляет окончательно оформленную ВКР руководителю для подготовки отзыва, с которым должен быть ознакомлен не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

4 Обучающийся не позднее чем за 5 рабочих дней до дня защиты представляет выпускную квалификационную работу на рецензирование.

5 Обучающийся не позднее, чем за 3 рабочих дня до защиты представляет выпускную квалификационную работы, отзыв руководителя, рецензию (рецензии) и справку о проверке на объем заимствования в кабинет дипломного проектирования.

#### Структура выпускной квалификационной работы

ВКР должна содержать следующие структурные элементы и в следующем порядке:

- титульный лист (на утвержденном бланке);
- аннотация;
- перечень сокращений и обозначений (при необходимости);
- содержание;
- введение;
- основная часть (не менее трех разделов);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

Тексты выпускных квалификационных работ, за исключением текстов выпускных квалификационных работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, размещаются Университетом в электронно-библиотечной системе Университета и проверяются на объем заимствования, в том числе содержательного, выявления неправомерных заимствований.

#### *Оформление структурных элементов ВКР*

##### *Аннотация*

Содержит цель ВКР, краткое описание объекта исследования, новизну, область применения, степень внедрения, а также данные об объеме работы:

Количество страниц –

Рисунков –

Таблиц –

#### *Перечень сокращений и обозначений*

Список условных обозначений, терминов и сокращений вводят в состав работы, если их количество превышает 10-15. Перечень составляют столбцом, в котором слева приведены символы и термины, а справа – их детальная расшифровка. Сокращения в тексте применяют для снижения трудоемкости оформления. Существуют общепринятые сокращения, например: КПД (коэффициент полезного действия), ГОСТ (государственный общесоюзный стандарт) и др. О возможности использования общепринятых сокращений автору ВКР следует проконсультироваться с научным руководителем.

В конкретной магистерской работе бывает целесообразно ввести свои сокращения. Каждое из них должно быть определено при первом упоминании. Наличие перечня не отменяет необходимости расшифровки вводимых обозначений и терминов при их первом упоминании в тексте ВКР.

Строится список условных обозначений и сокращений по алфавиту и оформляется по следующему примеру:

АТБ - авиационно-техническая база;

ВК - Воздушный кодекс;

ЛО - летный отряд;

РЛЭ - Руководство по летной эксплуатации;

и т.д.

#### *Содержание*

На лист «Содержание» выносят названия всех разделов, подразделов и пунктов ВКР, включая введение, заключение и список использованных источников и указывают номера страниц, с которых они начинаются.

#### *Введение*

Введение содержит:

- обоснование выбора темы магистерской диссертации и ее актуальность;
- формулировку проблемы (цели) и задач исследования, подлежащих решению;

- определение объекта и предмета исследования;

- основные пункты научной новизны диссертации;

- краткую характеристику структуры работы.

Необходимым требованием, предъявляемым к магистерской диссертации, является научная новизна.

Критериями научной новизны магистерской диссертации могут являться результаты, полученные студентом в одной из указанных областей исследований:

а) разработка нового теоретического положения, относящегося к объекту и/или предмету исследования;

б) совершенствование (модификация) существующих моделей или методов решения научно-исследовательских задач, относящихся к объекту и/или предмету исследования;

в) применение уже известных моделей и методов к новой предметной области, позволяющее получить новые знания об исследуемом объекте;

г) усовершенствование известного элемента системы управления, относящегося к предмету исследования и к данному объекту исследования;

и др.

### *Основная часть*

Основная часть магистерской диссертации должна содержать не менее трех разделов.

Первый раздел - общетеоретический (методологический), служит обоснованием целесообразности проведения разработки по теме ВКР. В нем излагается сущность проблемы на основе изучения отечественных и зарубежных авторов, рассматриваются известные подходы и способы решения, даётся их оценка, обосновываются и излагаются направления разработки и необходимые требования для решения задач по теме ВКР. А также должны быть раскрыты:

- степень разработанности темы;
- краткий обзор литературы по теме, позволяющий определить положение работы в общей структуре публикаций по данной теме;
- характеристику методов исследования и анализа;
- характеристику методологического аппарата исследования;
- формулировку основных вопросов и гипотез исследования;
- обоснование теоретической и практической значимости результатов исследования.

Второй раздел - аналитический. Здесь даётся глубокий анализ проблемы с использованием различных методов исследования, включая анализ производственной деятельности организации, ее общей системы управления, системы управления человеческими ресурсами, трудового потенциала (кадрового состава) и пр. Выявляются тенденции развития, вскрываются недостатки и причины, их вызвавшие, намечаются пути их возможного устранения. Во втором разделе могут быть также приведены результаты экспериментальных исследований анализируемых характеристик выбранного объекта анализа (результаты наблюдений, анкетирования, перечень выявленных "узких мест" и т.п.).

В третьем разделе разрабатываются предложения и рекомендации, которые должны быть доведены до уровня, обеспечивающего возможность их практического применения (при необходимости производится оценка экономической эффективности рекомендаций). Для разработки выносимых на защиту предложений и рекомендаций могут применяться необходимые методы



## Рисунок 1 – Этикетка на обложке папки пояснительной записки магистерской диссертации

Текст ВКР печатается с соблюдением следующих характеристик:

- шрифт Times New Roman;
- размер 14, для таблиц и рисунков допускается применять размер шрифта меньший, чем в тексте;
- межстрочный интервал – 1,5;
- левое – 30 мм, верхнее и нижнее поле – 20 мм, правое – 15 мм.
- ориентация текста – книжная. Для наглядности допускается оформление отдельных таблиц и рисунков в альбомном формате;
- выравнивание текста – по ширине страницы;
- заголовки всех структурных элементов (Аннотация, Перечень сокращений и обозначений, Содержание, Введение, Заключение, Список использованных источников, Приложение) и разделов магистерской диссертации печатаются **полужирным шрифтом** Times New Roman, строчными буквами, размер шрифта 16. После заголовка структурного элемента и раздела оставляется одна чистая строка;
- заголовки второго и третьего уровня (подраздел и пункт) печатаются **полужирным шрифтом** Times New Roman – 14, и отделяются от текста сверху и снизу чистой строкой;

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе подготовки ВКР, допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста машинописным способом или черными чернилами, пастой или тушью – рукописным способом.

Логически законченные элементы текста, объединённые единой мыслью, должны выделяться в отдельные абзацы. Первая строка абзаца должна иметь отступ. Сдвиг вправо первой строки абзаца должен быть одинаковым для всего текста магистерской диссертации и равняться 1,25.

Все страницы ВКР должны быть пронумерованы арабскими цифрами в центре нижней части листа сквозной нумерацией по всему тексту. Титульный лист входит в общую нумерацию, но номер на нем не проставляется.

Заголовки пишутся без кавычек, без точки в конце и выравниваются по центру страницы. Между заголовками и текстом должен быть промежуток равный одной пропущенной строке. Перенос слов в заголовках не допускается. Заголовок и начало текста не должны оказываться на разных страницах. После номера раздела, подраздела и пункта в тексте точку не ставят.

Каждый раздел, а также аннотация, оглавление, введение, заключение и список использованных источников начинаются с новой страницы. Заголовок и начало текста не должны оказаться на разных страницах.

Графики, схемы, диаграммы и прочие иллюстрации именуется рисунками. Все рисунки располагаются в работе непосредственно после текста, имеющего

на них ссылку (*например, рисунок 5*), или в начале следующей страницы, если после ссылки места для размещения рисунка оказалось не достаточно. Все рисунки должны быть пронумерованы и иметь название. Название рисунка помещается под ними, пишется без кавычек и содержит слово **Рисунок** без кавычек и указание на порядковый номер рисунка (*например, Рисунок 5 – Название рисунка*). Рисунки нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей диссертации, выравниваются по центру страницы. В конце названия рисунка точка не ставится.

Пример оформления рисунка приведен на рис. 2.

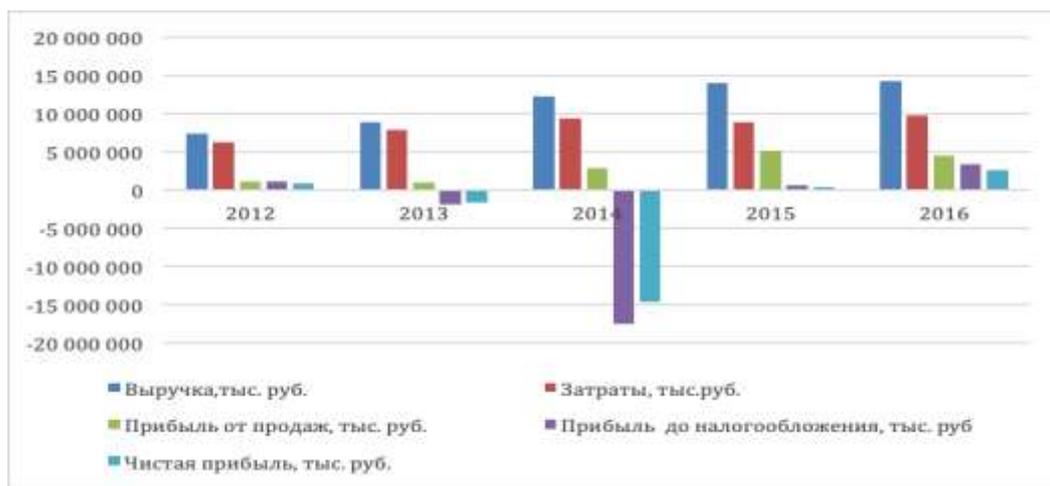


Рисунок 2 – Динамика финансовых результатов за 2012-2016 гг.

Таблицы располагаются в работе непосредственно после текста, имеющего на них ссылку (*например, табл. 4*), или в начале следующей страницы, если после ссылки места для размещения таблицы оказалось не достаточно. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах всей диссертации. Название таблицы следует помещать над таблицей по центру в одну строку с ее номером через тире.

Если таблица имеет продолжение (окончание) на следующей (новой) странице, то над правым верхним углом таблицы пишется «Продолжение таблицы X или Окончание таблицы X», где X – номер таблицы) (*см. рис. 3*).

Ссылки в тексте на номер рисунка, таблицы, приложения, страницы, главы пишутся сокращенно и без знака №, например, рис. 1, табл.2, Приложение 3, с. 34, гл.2.

Таблица 4 – Состав имущества предприятия

Наименование показателя	Стоимость на начало года, тыс.руб.	Стоимость на конец года, тыс.руб.
Внеоборотные активы	234500	236000
в том числе:		
Основные средства	23700	23900
Продолжение таблицы 4		
Наименование показателя	Стоимость на начало года,	Стоимость на конец года,

	тыс.руб.	тыс.руб.
Нематериальные активы	5500	6000
Отложенные налоговые активы	200	210
.....		

Рисунок 3 – Пример оформления таблицы

Формулы должны располагаться отдельными строками с выравниванием по центру страницы или внутри строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные, а также длинные и громоздкие формулы (содержащие знаки суммирования, произведения, дифференцирования, интегрирования и т.п.) должны располагаться на отдельных строках. Формулы отделяются от текста чистой строкой сверху и снизу. Нумеровать необходимо наиболее важные формулы, на которые имеются ссылки в работе. Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами в круглых скобках у правого края страницы. Нумерация формул простая, сплошная через всю диссертацию. Расчеты по формулам не нумеруются.

*Например,*

$$Y = a + bX, \quad (3)$$

При цитировании текста цитата приводится в кавычках, а после нее в квадратных скобках указывается порядковый номер литературного источника в соответствии со списком использованных источников в конце работы.

Допускается ссылка на литературные источники в виде сноски внизу страницы, после текста.

Приложения размещаются в конце диссертации после списка литературы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы. В правом верхнем углу пишется слово приложение и номер (*например, Приложение 1*). Приложение должно иметь заголовок. На каждое приложение в основном тексте должна быть сделана ссылка, заключенная в скобки, например, (см. Приложение 1). Нумерация страниц приложений является сквозной и должна продолжать нумерацию страниц основного текста. В оглавлении диссертации каждое приложение должно быть представлено в виде отдельной рубрики с полным названием приложения. Если в диссертации содержится только одно приложение, то нумеровать его не надо.

На лист «Содержание» выносят названия всех разделов и подразделов магистерской диссертации, включая введение, заключение и приложения с их названиями. Указывают номер страницы, на которой размещается начало соответствующей части работы. Не включают в «Содержание» титульный лист, аннотацию и перечень сокращений и обозначений.

*Например,*

## Содержание

1	Анализ производственно-хозяйственной деятельности авиапредприятия.....	7
1.1	Общая характеристика предприятия .....	7
1.2	Анализ производственных показателей .....	12

Рубрикация основной части магистерской диссертации предусматривает разделение текста на разделы и подразделы, каждый из которых должен быть снабжен номером и заголовком. Номера разделов указывают арабскими цифрами без точки: 1 или 2 и т.д. Подразделы нумеруют арабскими цифрами в пределах раздела, например: 1.3 (третий подраздел первого раздела).

На титульном листе и в задании на выполнение ВКР подпись о допуске ставит заведующий выпускающей кафедры.

Бланки титульного листа, задания, отзыва и рецензии студент получает у руководителя ВКР.

Демонстрационный материал в виде плакатов или слайдов студент оформляет совместно с руководителем и представляет непосредственно на защиту ВКР перед Государственной экзаменационной комиссией.

Полностью оформленную ВКР с подписанными бланками задания, отзыва и рецензии (по необходимости) студенты представляют в техническую комиссию ГЭК по утвержденному графику. Также в техническую комиссию необходимо представить справку о проверке ВКР на плагиат, которая выдается выпускающими кафедрами.

### **5.2.3 Показатели и критерии оценивания результатов выпускной квалификационной работы, а также шкалы оценивания**

Оценка за выпускную квалификационную работу выносится в результате голосования членов государственной экзаменационной комиссии после обязательного обсуждения при отсутствии студентов. При выведении оценки ГЭК принимает во внимание следующие показатели:

- 1) содержание и оформление представленной к защите выпускной квалификационной работы;
- 2) оценку работы рецензентом и общую характеристику процесса написания работы и встречных трудностей, данную руководителем выпускной квалификационной работы;
- 3) доклад студента о проделанной работе, его умение кратко и четко изложить ее основные положения, уровень владения материалом;
- 4) ответы студента на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии и его ответы на замечания рецензента в своем заключительном слове;
- 5) содержание презентации и других представленных студентом демонстрационных материалов;
- 6) отзыв руководителя.

Дополнительные вопросы комиссии при проведении защиты ВКР определяются тематикой выпускной квалификационной работы. Эти вопросы формируются непосредственно во время защиты ВКР.

Результаты выпускной квалификационной работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешную защиту выпускной квалификационной работы.

Результаты защиты ВКР определяются оценками:

- «отлично» выставляется при наличии исчерпывающих знаний, правильных действий по применению полученных знаний для решения практических задач, грамотного и логически стройного изложения материала, знании нормативных документов.

- «хорошо» выставляется при наличии твердых и достаточно полных знаний, при незначительных неточностях в освещении заданных вопросов, но правильных действиях по применению знаний при решении практических задач и четком изложении материала.

- «удовлетворительно» выставляется при наличии достаточных знаний, изложении ответов без грубых ошибок при наводящих вопросах, в основном правильных действиях по применению знаний для решения практических задач.

- «неудовлетворительно» выставляется при наличии пробелов в знаниях, грубых ошибок в ответе, неумении применять знания для решения практических задач, неуверенных и неточных ответах на дополнительные вопросы.

В качестве методических материалов, определяющих процедуру оценивания результатов освоения образовательной программы, используется локальный нормативный акт ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации» (ФГБОУ ВО СПбГУ ГА) «Положение о государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, имеющим государственную аккредитацию, и о порядке и форме проведения итоговой аттестации по не имеющим государственную аккредитацию образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение государственной итоговой аттестации**

а) основная литература:

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие для вузов [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96с. Количество экземпляров: 30.

2. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А.В. Дейнека. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 288 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93448>. — Загл. с экрана.

3. Половинко, В.С. Использование теории ожиданий в управлении персоналом [Электронный ресурс] : монография / В.С. Половинко, Д.С. Иванов. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2013. — 143 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61887>. — Загл. с экрана.

**б) дополнительная литература:**

**нормативные правовые акты**

4 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая – часть четвертая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»

5 Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ "О специальной оценке условий труда" (ред. от 13.07.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

6 Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (ред. от 13.07.2015) // СПС «КонсультантПлюс».

7 Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 N 1 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты" // СПС «КонсультантПлюс».

8 Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. Методические рекомендации по внедрению ГОСТ Р 6.30-2003 (утв. Росархивом) // СПС «КонсультантПлюс»

**в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

<http://www.consultant.ru> - СПС «КонсультантПлюс»

<http://base.garant.ru/> - Портал ГАРАНТ.РУ

<http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

<http://www.rostrud.ru/> - Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)

<http://www.rosmintrud.ru/> - Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России)

<http://www.top-personal.ru/> - «Управление персоналом»,

<http://e.spravkadrovika.ru/> - «Справочник по кадрам»,

<http://www.uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»

<http://www.kadrovik.ru/> - Портал KADROVIK.RU

<http://www.delo-press.ru> - Издательство «Бизнес-Арсенал»

<http://www.kadrovik-plus.ru/> - Журнал «Кадровик Плюс»

<http://kadrovik.volgograd.ru/index.php> - Сайт по кадровому делопроизводству

<http://www.kdelo.ru/> - Кадровое дело

<http://www.km-magazine.ru/> - Журнал «Кадровый менеджмент»

<http://www.profiz.ru/> - ООО «Профессиональное издательство»

<http://kapr.ru/> - Журнал «Кадры предприятия»

<http://www.corporate-education.ru/>, <http://www.corporate-universities.ru/> - Журнал о корпоративном обучении и развитии персонала

<http://www.d-mir.ru/edition/riz> - «Справочник Работа & Зарплата. Вакансии. Обучение. Карьера».

**г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. КонсультантПлюс. Официальный сайт компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/>.

2. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>.

3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://e.lanbook.com/>.

## **7 Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации**

В специализированном классе (аудитория 363) имеется фонд специальной литературы по учебным дисциплинам, включенным в государственный междисциплинарный экзамен и по основным аспектам подготовки по направлению подготовки «Аэронавигация», профиль "Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте". Фонд насчитывает более 150 изданий и комплекты журналов «Кадровик» за 2000 – 2017 гг.

В кабинете 361 и 363 имеются два компьютера с принтерами и ксерокс.

Кабинет 365 оснащен мультимедийным проектором и портативным компьютером Asus, позволяющим проводить презентации на защитах выпускных квалификационных работ.

**Согласовано**  
Руководитель магистерской программы

\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и.о.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководителю магистерской программы

\_\_\_\_\_  
(фамилия и.о.)  
от студента учебной группы № \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(профиль)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу закрепить за мной тему выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

и назначить руководителем выпускной квалификационной работы:

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

\_\_\_\_\_  
(фамилия и.о.)

*остается у руководителя магистерской программы*

-----**(линия отреза)**-----  
*передается в Высшую школу авионавигации*

**В приказ**  
Директор  
Высшей школы авионавигации

\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и.о.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Директору Высшей школы авионавигации

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и. о.)  
от руководителя магистерской программы  
\_\_\_\_\_  
(профиль)  
\_\_\_\_\_  
(фамилия и.о.)

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу утвердить студенту учебной гр. № \_\_\_\_\_, профиль \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

тему выпускной квалификационной работы:

Тема выбрана: по запросу организации, определена кафедрой, предложена студентом.  
(ненужное зачеркнуть)

Прошу назначить:  
руководителем выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

консультантом выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Руководитель магистерской программы \_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и.о.)

**Согласен**  
Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и.о.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Согласен**  
Консультант ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись) (фамилия и.о.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

Утверждаю  
Руководитель магистерской программы

\_\_\_\_\_ (ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

Студенту: \_\_\_\_\_ .  
(фамилия, имя, отчество)

Высшая школа авионавигации. \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ (направление подготовки)

\_\_\_\_\_ (профиль)

Тема выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ утверждена приказом ректора от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ .

**Перечень основных вопросов, подлежащих разработке:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Перечень минимума графического материала:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Необходимая учебная и научная литература, справочники, нормативные правовые акты, информационные ресурсы общего доступа и другие материалы по теме выпускной квалификационной работы:**

---



---



---



---



---

**Дополнительные требования:**

---



---



---



---

**План-график выполнения выпускной квалификационной работы:**

Этап	Контрольная дата	Содержание этапа и результат выполнения	Примечание
1.	«__» _____ 20__ г.		
2.	«__» _____ 20__ г.		
3.	«__» _____ 20__ г.		
4.	«__» _____ 20__ г.		
...	«__» _____ 20__ г.		
...	«__» _____ 20__ г.	Проверка ВКР на объем заимствования и представление справки о результатах проверки.	Не позднее чем за 10 рабочих дней до дня защиты.
...	«__» _____ 20__ г.	Представление ВКР в Высшую школу аэронавигации для предварительного рассмотрения	При проведении предварительного рассмотрения
...	«__» _____ 20__ г.	Представление окончательно оформленной ВКР руководителю для подготовки отзыва	Не позднее чем за 7 рабочих дней до дня защиты
...	«__» _____ 20__ г.	Представление ВКР на рецензирование	Не позднее чем за 5 рабочих дней до дня защиты
...	«__» _____ 20__ г.	Представление ВКР, отзыва руководителя, рецензии и справки о проверке на объем заимствования в кабинет дипломного проектирования.	Не позднее чем за 3 рабочих дня до дня защиты

**Задание выдал руководитель**

\_\_\_\_\_ (должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)

**Задание принято к исполнению**

\_\_\_\_\_ (подпись студента)

\_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

**Высшая школа аэронавигации**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ  
(пояснительная записка)**

**Тема:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**«В Государственную  
экзаменационную комиссию.  
К защите»**

**Руководитель  
магистерской программы**

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и.о.)

**Исполнитель ВКР:**

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и.о.)

**Руководитель ВКР:**

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и.о.)

**Консультант ВКР:**

\_\_\_\_\_  
(должность, ученая степень, звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и.о.)

Санкт-Петербург  
20 \_\_ г.

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

### ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ магистерская диссертация

студента (ки) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_ (Высшая школа аэронавигации)

\_\_\_\_\_ (направление подготовки)

\_\_\_\_\_ (профиль)

на тему \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы:

\_\_\_\_\_ (должность, ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

Руководитель \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

С отзывом ознакомлен:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_ (подпись студента) \_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)

***В отзыве в общем случае, с учетом вида ВКР, руководителем отражается:***

*1. Актуальность и практическая значимость темы, новизна (при наличии, для магистерской диссертации - обязательно), ее соответствие направлению подготовки (профилю), специальности (специализации), образовательной программе.*

*2. Характеристика работы студента в период выполнения выпускной квалификационной работы, отношение студента к разрабатываемой теме, общее впечатление о заинтересованности студента как в результатах, так и в повышении уровня своей работы, проявление инициативы, умение организовать работу, учет студентом замечаний руководителя.*

*3. Степень самостоятельности студента в выполнении работы, способность решать поставленные перед ним задачи.*

*4. Научно-теоретический уровень, глубина разработки темы.*

*5. Оценка использованной научной литературы и информационных ресурсов при выполнении выпускной квалификационной работы, умения работать с информационными ресурсами.*

*6. Характеристика структуры и содержания отдельных глав выпускной квалификационной работы, их соответствие заданию.*

*7. Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям к ее оформлению.*

*8. Оценка результатов проверки выпускной квалификационной работы на объем заимствования и итоговая оценка оригинальности текста выпускной квалификационной работы.*

*9. Заключение о возможности или невозможности представления данной выпускной квалификационной работы к защите на государственной экзаменационной комиссии и присвоению искомой квалификации по направлению подготовки (специальности).*

*При внешнем руководстве (не работником Университета) отзыв (подпись руководителя) заверяется печатью Университета или организации – места работы руководителя.*

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

\_\_\_\_\_

(наименование организации)

\_\_\_\_\_

(должность)

\_\_\_\_\_

(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество рецензента)

**НАПРАВЛЕНИЕ НА ВНЕШНЕЕ РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ**

от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г. № \_\_\_\_\_

Высшая школа аэронавигации ФГБОУ ВО СПбГУ ГА

направляет выпускную квалификационную работу (магистерскую диссертацию)

студента (ки) \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

\_\_\_\_\_

(факультет, Высшая школа аэронавигации)

\_\_\_\_\_

(направление подготовки)

\_\_\_\_\_

(профиль)

на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

на рецензирование.

Приложение: 1. Пояснительная записка на \_\_\_\_\_ стр.

2. \_\_\_\_\_

(другие материалы - при наличии)

\_\_\_\_\_

руководитель магистерской программы

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(фамилия и.о.)

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

**РЕЦЕНЗИЯ**

на выпускную квалификационную работу \_\_\_\_\_

бакалаврская работа, дипломная работа (проект), магистерская диссертация  
студента (ки) \_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

(факультет, Высшая школа авионавигации)

(направление подготовки, специальность)

(профиль, специализация)

на тему: \_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_

(должность, место работы, ученая степень, ученое звание)

(фамилия, имя, отчество)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (фамилия, и. о.)

С рецензией ознакомлен:

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

***В рецензии в общем случае, с учетом вида ВКР, рецензенту необходимо отметить:***

*1. Соответствие выпускной квалификационной работы теме работы, полноту выполнения задания, глубину проработки поставленных задач, правильность использования литературы по направлению подготовки (специальности).*

*2. Целесообразность, новизну и качество проведенных исследований, обоснованность использования научных методов исследования, математического аппарата.*

*3. Последовательность, новизну и качество графических работ, их соответствие требованиям нормативных документов, качество и наглядность плакатного и презентационного материала.*

*4. Обоснованность выводов, предложений и рекомендаций, сделанных в работе.*

*5. Возможность дальнейшего использования и внедрения результатов работы (с указанием организаций, где могут быть и в каком виде внедрены результаты).*

*6. Оценка на основании выпускной квалификационной работы степени сформированности компетенций выпускника, его знаний, умений и навыков.*

*7. Недостатки и замечания в выполнении работы.*

*8. В конце рецензии рецензент дает мотивированную оценку выпускной квалификационной работы в целом по пятибалльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно) и делает общий вывод о присвоении автору соответствующей квалификации.*

*При внешнем рецензировании (не работником Университета) рецензия (подпись рецензента) заверяется печатью Университета или организации – места работы рецензента.*

Программа государственной итоговой аттестации составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 161000 Аэронавигация (квалификация (степень) «магистр»), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 февраля 2010 года № 126.

Разработчики:

к.э.н., доцент



Иванова М.О.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчика)*

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО:

к.э.н., доцент



Иванова М.О.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчика)*

Директор Высшей школы аэронавигации:

к.т.н.



Богданов В.Г.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы директора Высшей школы аэронавигации)*

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-методического совета Университета «19» февраля 2020 года, протокол № 5.