

**Образовательная автономная некоммерческая  
организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Современные концепции менеджмента: мировые практики»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ



Сертификат: 02C18481005DB3E89B4ECFE9757A453BC1  
Владелец: УСАЧЁВ ПАВЕЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ  
Действителен: с 19.09.2025 до 19.12.2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ



Сертификат: 501FF1003FB3EB8C4EDC9ADF471C38C4  
Владелец: Вепринцева Юлия Владимировна  
Действителен: с 20.08.2025 до 20.08.2026

## Содержание

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                        | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                      | 13 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ..... | 14 |

## 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Для такой практико-ориентированной общественной науки, как менеджмент, адекватные представления о действительности имеют принципиальное значение. В настоящее время в мире происходит формирование новой парадигмы менеджмента. Традиционные стили управления, сложившиеся в середине прошлого века, сегодня заметно меняют свой облик. Парадигма менеджмента как общественной науки основывается на существующих представлениях научного сообщества о реальности, которые и определяют содержание учебной дисциплины «Современные концепции менеджмента: мировые практики».

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о проблемах современного менеджмента в их системной взаимосвязи, с учетом тенденций развития бизнес-среды и подходов к управлению. Данный курс является теоретической и практической базой для получения знаний и навыков по другим дисциплинам программы магистратуры.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о проблемах и задачах, с которыми сталкивается менеджмент в XXI веке в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной и технологической сферах.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- изучение особенностей менеджмента в эпоху геополитических трансформаций;
- получение представлений об изменениях практики менеджмента и облика менеджера;
- изучение принципов системного мышления менеджера;
- знакомство с наиболее заметными практико-ориентированными концепциями и моделями современного менеджмента;
- формирование представлений об особенностях построения организаций в XXI веке.

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                                                                                     | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                           | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           | Формы образовательной деятельности                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                                                                                                                                             | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                  | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |
| Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | ОПК-1           | ОПК-1.1 Решает задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществление планирования и контроля деятельности организации | понятия: социально-экономическое развитие, устойчивое развитие, глобализация, экономика знаний, цифровая трансформация экономики; формулировки больших вызовов, стоящих перед обществом; роль государства в управлении экономикой и основные положения государственного стратегического планирования; современные направления научно-технологического развития. | приводить актуальные примеры турбулентности и неопределенности внешней среды организаций                                                                                                                | выявления и систематизации основных социально-экономических тенденций XXI века, определяющих необходимость изменения теории и практики менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников. | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                                                                                                                      |                 | ОПК-1.2. Оценивает эффективность организационных структур и разработка должностных инструкций работникам структурного подразделения организации             | задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру; принципы системного менеджмента, проектного менеджмента, менеджмента знаний, цифрового менеджмента; принципы управления инновациями и производительно                                                                                                                                                              | анализировать тенденции появления новых видов экономической деятельности и профессий будущего; анализировать и обосновывать новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельно | выявления и систематизации основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.                                                         |                                                                                              |



| Результаты освоения ООП (содержание компетенций) | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                          |                                               |                                          | Формы образовательной деятельности |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                  |                 |                                   | выпускник должен знать                                                                                           | выпускник должен уметь                        | выпускник должен иметь практический опыт |                                    |
|                                                  |                 |                                   | остью труда; современные организационные структуры; особенности новой системы отношений «организация–сотрудник». | го изучения практики современных организаций. |                                          |                                    |

## 2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование<br>тем                                | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная работа<br>обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум<br>по решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                                                                         |
| заочная форма                                      |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                         |
| Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века | 2                                                                            |          | 4                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 26                                    | Отчет по практикуму по решению задач/ 30                                                |
| Тема 2. Организации XXI века                       | 2                                                                            |          | 4                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 26                                    | Отчет по практикуму по решению задач/ 30                                                |
| Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века    | 4                                                                            | 2        | 2                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 27                                    | Отчет по практикуму по решению задач/ 30<br>Доклад-презентация и участие в дискуссии/10 |
| Всего:                                             | 8                                                                            | 2        | 10                            |                           |              |                           |         |                       |                                              | 79                                    | 100                                                                                     |
| Контроль, час                                      | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Экзамен                               |                                                                                         |
| Объем дисциплины (в академических часах)           | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                         |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)             | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                         |

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### ***Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века***

Социально-экономическое развитие. Устойчивое развитие. Глобализация. Турбулентная и неопределенная внешняя среда. Большие вызовы. Роль государства в управлении экономикой. Государственное стратегическое планирование. Научно-технологическое развитие. Экономика знаний. Цифровая трансформация экономики.

#### ***Тема 2. Организации XXI века***

Современные организационные структуры. Современные организационно-правовые формы. Новая система отношений «организация–сотрудник». Удаленные рабочие места. Сетевые организации. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего. Регулярные организационные изменения. Новые требования к лидерству.

#### ***Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века***

Задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру. Системный менеджмент. Менеджмент знаний. Проектный менеджмент. Цифровой менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами. Новые требования к компетенциям менеджера. Актуальный Стратегический и финансовый менеджмент в современных организациях.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

##### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

##### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также

дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать

вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации***

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку

умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.



При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                   | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                         | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>Форма текущего контроля</b>                                                   |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Социально-экономические тенденции XXI века.</i> | Социально-экономическое развитие. Научно-технологическое развитие. Цифровая трансформация экономики                            | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач.<br>Подготовка отчета по практикуму                                                                   | Отчет по практикуму по решению задач                                             |
| <i>Тема 2. Организации XXI века.</i>                       | Современные организационно-правовые формы. Удаленные рабочие места. Новые виды экономической деятельности. Профессии будущего. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач.<br>Подготовка отчета по практикуму                                                                   | Отчет по практикуму по решению задач                                             |
| <i>Тема 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.</i>    | Проектный менеджмент. Управление инновациями. Увеличение производительности труда. Управление талантами.                       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование. Подготовка к практикуму по решению задач.<br>Подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка доклада-презентации<br>Подготовка к участию в дискуссии | Отчет по практикуму по решению задач<br>Доклад-презентация и участие в дискуссии |

## **5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Перечень основной и дополнительной литературы** ***Основная литература:***

1. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 186 с. : ил., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857>

2. Шевченко, Д. А. Основы современного маркетинга : учебник : [16+] / Д. А. Шевченко. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 614 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709871>

***Дополнительная литература:***

1. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 208 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710065>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| № | Наименование портала<br>(издания, курса, документа) | Ссылка                                                                              |
|---|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Сайт «Корпоративный менеджмент».                    | <a href="https://www.cfin.ru/">https://www.cfin.ru/</a>                             |
| 2 | Журнал «Экономические стратегии».                   | <a href="http://www.inesnet.ru/es_magazine/">http://www.inesnet.ru/es_magazine/</a> |

**6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;

- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);

- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

**свободно-распространяемое программное обеспечение:**

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))

- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Практикум по решению задач                                             | Отчет по практикуму<br>30-27 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/<br>оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                           | <p>терминологии.</p> <p>26-15 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод.</p> <p>14-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2        | Доклад-презентация и участие в дискуссии                                  | <p><i>Оценка за участие в семинаре состоит из оценки за доклад:</i></p> <p>8-7 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>6-5 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>4-3 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>2-1 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p><u>Оценка участия в дискуссии:</u></p> <p>1 – за одно выступление, макс. 2 балла</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

**Типовые практикумы по решению задач**

***Практикум по решению задач № 1. Социально-экономические тенденции XXI века.***

Цель: сформировать у обучающихся умение проводить самостоятельные исследования и выражать свое мнение, формулировать

выводы о социально-экономических тенденциях XXI века, основываясь на знаниях научно-технологического развития, экономики знаний, цифровой трансформации экономики.

Задание:

1. Представьте себя в роли руководителя отдела стратегического развития компании «Fero Labs».

2. Изучите условия и задачи:

Платформа компании «Fero Labs» позволяет повысить точность прогнозов нежелательного окисления стали до 80–100%, сократив их количество на 15%. Платформа передает данные с датчиков на фабрике в облако, где они обрабатываются с помощью алгоритмов машинного обучения, и делает выводы о возможностях повышения объемов производства, предотвращения дорогостоящих поломок оборудования и сокращения отходов.

3. Определите, благодаря каким социально-экономическим тенденциям XXI века стали возможны данные результаты деятельности компании.

### ***Практикум по решению задач № 2. Особенности организаций в XXI веке.***

Цель: сформировать у обучающихся умение анализировать современные тенденции в построении и функционировании организаций в интересах повышения эффективности управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Определите тип организационной структуры. Проведите анализ изменения оргструктуры за последние годы. Сделайте выводы о ее соответствии целям стратегического развития, опишите достоинства и недостатки организационной структуры.

4. Охарактеризуйте систему отношений «организация–сотрудник», сделайте выводы о ее преимуществах и недостатках. Рассмотрите изменение этой системы в динамике. Определите, изменилась ли структура персонала по профессиям, произошли ли изменения в организации процессов работы персонала. Разработайте рекомендации

по совершенствованию.

5. На основании изученного материала и самостоятельной работы с литературой и другими источниками сделайте обобщающие выводы и разработайте авторские рекомендации по следующим направлениям:

а) какие социально-экономические тенденции наблюдаются в XXI веке в сфере деятельности исследуемой организации? Соответствуют ли происходящие в организации процессы выявленным тенденциям? Предложите рекомендации по совершенствованию направлений дальнейшего развития организации;

б) каким образом изменилась организационная структура исследуемой компании за последние годы? Соответствует ли ее изменение общемировым тенденциям в данной отрасли? Предложите варианты ее дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности управления;

в) востребованы ли профессии «будущего» в организации, с чем это связано? Соответствуют ли процессы организации труда современным тенденциям, как они влияют на общую эффективность деятельности? Разработайте рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников в соответствии с современными тенденциями и требованиями;

г) какие новые требования к лидерству должны применяться в организации с учетом ее вида деятельности?

### ***Практикум по решению задач № 3. Основные тенденции менеджмента XXI века.***

Цель: сформировать у обучающихся навык анализа принципов и методов менеджмента с учетом современных социально-экономических тенденций, основываясь на самостоятельной работе с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний по дисциплине.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современное российское предприятие в соответствии с темой научного исследования.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения (миссии), вида экономической деятельности, организационно-правовой формы, текущего экономического состояния, особенностей деятельности, целей и задач стратегического развития.

3. Проведите анализ действующих в организации принципов и методов менеджмента. Обратите внимание на то, каким образом в деятельности организации учитываются следующие виды и направления менеджмента: системный менеджмент; менеджмент знаний; проектный менеджмент; цифровой менеджмент; управление инновациями; увеличение производительности труд; управление

талантами.

4. Сделайте развернутые выводы о соответствии принципов и методов менеджмента современным российским и мировым социально-экономическим тенденциям и предложите направления их дальнейшего совершенствования.

### **Типовые темы для докладов и дискуссий**

1. Возникновение менеджмента в мировой науке и практике.
2. Возникновение менеджмента с точки зрения психологии управления (школа человеческих отношений и поведенческих наук)
3. Новые направления менеджмента (эволюция концепций 1920-х г. - наст. время.)
4. Особенности развития организаций в условиях "новой экономики".
5. Кастомизация современного менеджмента. Виртуализация современного менеджмента, примеры внедрения в организациях.
6. Менеджмент знаний как ключевой направление современных концепций управления.
7. Цели, задачи и функции инновационного менеджмента. Инновационная направленность управления как конкурентное преимущество организации
8. Инновационный потенциал организации. Понятие инноваций. Основные источники развития инноваций.
9. Анализ экономической эффективности инноваций
10. Стратегический и финансовый менеджмент в современных организациях как ключевое направление развития современного менеджмента

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и | Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены |

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                               | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.<br><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена |

### **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

#### ***Задания первого типа***

1. Охарактеризуйте понятие социально-экономического развития. Какие тенденции социально-экономического развития актуальны в XXI веке?
2. Что такое устойчивое развитие? Перечислите принципы устойчивого развития.
3. Что такое глобализация? Как она влияет на деятельность современных организаций?
4. Охарактеризуйте понятие турбулентной и неопределенной внешней среды. Каким образом современные организации должны учитывать влияние турбулентной и неопределенной внешней среды в своей деятельности?
5. Что такое большие вызовы? С какими большими вызовами сталкивается государство и компании в современной ситуации?
6. Роль государства в управлении экономикой. Как государственное стратегическое планирование влияет на деятельность компаний?
7. Охарактеризуйте понятие «экономика знаний». В чем особенности?
8. Что такое цифровая трансформация экономики? Как она влияет на деятельность современных организаций?
9. Перечислите современные организационные структуры предприятий, назовите их преимущества и недостатки.
10. Современные организационные структуры: сети и их виды.
11. Перечислите современные организационно-правовые формы, назовите их преимущества и недостатки.
12. Новая система отношений «организация–сотрудник».
13. Какие новые виды экономической деятельности вы знаете? Объясните, с чем связано их появление.
14. Какие профессии будут востребованы в будущем? Какие



требования предъявляются к навыкам современных сотрудников?

15. Объясните, в чем заключается необходимость регулярных организационных изменений. По каким направлениям осуществляются эти изменения?

16. Какие существуют новые требования к лидерству, в чем их отличительные особенности?

17. Перечислите и охарактеризуйте задачи менеджмента в XXI веке по П. Друкеру.

18. Базовые понятия системного менеджмента.

19. Современные подходы к практике менеджмента.

20. Современные виды менеджмента: менеджмент знаний, проектный менеджмент.

21. Современные виды менеджмента: цифровой менеджмент, правление инновациями.

22. Понятие, сущность и возможные последствия увеличения производительности труда в современных условиях.

23. Управление талантами.

24. Новые требования к компетенциям менеджера. Мягкие и жесткие навыки.

25. Принципы актуального стратегического менеджмента.

### ***Задания второго типа***

1. Как процессы глобализации мировой экономики влияют на практику менеджмента?

2. Как трансформируется практика менеджмента и изменяется облик менеджера в XXI веке?

3. Какие условия определяют новые требования к работе менеджеров? Ответ аргументируйте.

4. Обоснуйте критически важные элементы, на которых должны сконцентрироваться менеджеры высшего звена в условиях нестабильной внешней среды.

5. Заметны ли изменения принципов и методов работы менеджмента в вашей компании?

6. Приходится ли вам менять методы работы? Если да, то по каким причинам и как?

7. Перечислите и объясните основные функции современного менеджмента.

8. В чем, по вашему мнению, состоит основополагающая задача менеджера в XXI веке? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

9. Какие компетенции необходимы менеджерам вашей компании? Изменились ли требования к навыкам менеджеров вашей компании с начала XXI века?

10. В чем состоит основное различие между реактивной и проактивной моделями организационных изменений?

11. Изложите примерный план вашего профессионального развития; укажите учебные дисциплины курса магистерской подготовки, учебные пособия, литературу и др. источники, которые, на ваш взгляд, помогут вам в этом.

12. Какие прогнозы развития общества, сделанные в период конца XX — начала XXI вв. оправдались в наши дни, какие нет?

13. Какие изменения в практике менеджмента произошли в период начала XXI в по настоящее время?

14. Сформулируйте свои собственные выводы относительно влияния глобализации на практику международного и российского менеджмента.

15. За счет чего, на ваш взгляд, может быть обеспечено увеличение скорости реагирования организации на изменения внешнего окружения?

16. Что на ваш взгляд является центром внимания современного сотрудника? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

17. Что многие исследователи выделяют в качестве одного из недостатков современного подхода к обучению менеджеров?

18. Оцените свои управленческие компетенции, черты характера, манеру поведения по отношению к коллегам (подчиненным) и определите свой личный РАЕI-код.

19. Как вы относитесь к мнению, что менеджер должен быть «трудоголиком»? Аргументируйте ответ.

20. Согласны ли вы с утверждением профессора Манфреда Кете де Вриса, что современный менеджер — «скорее играющий тренер, чем господин»? Аргументируйте ответ.

21. Каким образом цифровая трансформация экономики влияет на деятельность и эффективность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

22. Как, на ваш взгляд, принципы устойчивого развития влияют на деятельность современных организаций? Приведите примеры и аргументируйте ответ.

23. В чем, по вашему мнению, преимущество сетевых организаций. Приведите примеры и аргументируйте ответ.

24. Приведите примеры влияния государственного стратегического планирования в России на деятельность субъектов экономики. В чем, на ваш взгляд, преимущества и недостатки такого влияния?

25. На примере конкретной отрасли охарактеризуйте научно-технологическое развитие как фактор социально-экономического развития России в XXI веке.

### ***Задания третьего типа***

#### **Задание 1 (типовое)\*.**

Используя в качестве теоретической основы положения менеджмента знаний, обоснуйте систему требований, предъявляемых к

системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

**Задание 2 (типовое)\*.**

Используя в качестве теоретической основы положения цифрового менеджмента, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

**Задание 3 (типовое)\*.**

Используя в качестве теоретической основы основные положения концепции управления талантами, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

**Задание 4 (типовое)\*.**

Используя в качестве теоретической основы положения «новых» требований к компетенциям менеджеров, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

**Задание 5 (типовое)\*.**

Используя в качестве теоретической основы основные положения теории систем, обоснуйте систему требований, предъявляемых к системе менеджмента организации (выберите вариант предприятия) с учетом современных социально-экономических тенденций.

\* См. варианты предприятий:

а) публичное акционерное общество, крупный металлургический комбинат;

б) публичное акционерное общество, крупное нефтедобывающее предприятие с государственным участием в собственности и управлении;

в) молодое частное венчурное инновационное предприятие, работающее на рынке материалов с новыми физическими свойствами;

г) негосударственное образовательное учреждение высшего образования, имеющее пять филиалов в регионах РФ;

д) сеть ресторанов быстрого обслуживания, работающая на федеральном рынке, занимающая третье место по числу точек и пятое — по обороту в пятерке лидеров;

е) вариант обучающегося.

**Образовательная автономная некоммерческая  
организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Инновации и проблематика современного менеджмента»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 6  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 11 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 12 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Инновации и проблематика современного менеджмента» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о трендах в инновациях и проблемах менеджмента, решаемых инструментарием системного анализа .

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — является формирование у обучающихся стратегического мышления при решении задач инновационного развития и проблем, возникающих в ходе текущей деятельности организации на современной производственно-технологической базе.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- изучение основных понятий, категорий, раскрывающих суть инноваций, особенностей развития теории нововведений, закономерностей развития инновационных процессов, теории и практики международного, национального, регионального и внутрифирменного управления инновационными процессами, проблем восприимчивости организаций к внедрению нового;

- сформировать знания об основных методах и принципах решения задач современного менеджмента;

- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                          | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                                     | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                             | Формы образовательной деятельности                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           |                 |                                                                                                                                                                       | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                             | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                    |                                                                                              |
| Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода вырабатывать стратегию действий | УК-1            | УК-1.1.<br>Разрабатывает возможные управленческие решения задач в деятельности организации, осуществляет критическую оценку их преимуществ и выявляет возможные риски | Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стил и принятия решений. Методы принятия решений при многих критериях. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационными процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инноваций. | Применять алгоритм формирования нового управленческого решения в деятельности организации Устанавливать приоритеты инновационного развития предприятий в зависимости от внутреннего состояния предприятий и влияния внешней среды. | Формирования множества альтернатив для принятия управленческих решений. Оценки критериев альтернативных вариантов решений. Оценивать экономическую эффективность инноваций. | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                           |                 | УК-1.2.<br>Разрабатывает стратегию организации с использованием системного подхода                                                                                    | Основные понятия и определения системного анализа; Задачи системного анализа; Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия.                                                                                                                                                                                     | Строить иерархии целей и систем организации. Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики.                       | Расчета и моделирования различных вариантов стратегий. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов.                                            |                                                                                              |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                          | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                                  |
| заочная форма                                                             |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                  |
| Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления | 2                                                                            |          |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Реферат /10<br>Отчет по ситуационному практикуму/ 20                             |
| Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента                            | 1                                                                            |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по практикуму по решению задач/15<br>Отчет по ситуационному практикуму/ 20 |
| Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте       | 1                                                                            |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по практикуму по решению задач/15<br>Отчет по ситуационному практикуму/ 20 |
| Всего:                                                                    | 4                                                                            |          | 2                          | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 96                                 | 100                                                                              |
| Контроль, час                                                             | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Зачет                                                                            |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                  | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                  |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                    | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                  |



## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления.***

Объективная необходимость нововведений и особой науки – инновационного менеджмента. Нововведения как объект инновационного управления. Основные направления выбора типов инноваций. Задачи менеджеров в управлении инновационными процессами на различных этапах развития и функционирования предприятия. Основные источники информации об инновациях. Эффективность инноваций. Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства. Разработки программы развития предприятий на базе инновационных проектов. Формирование конкурентных преимуществ инновации. Прогнозирование и планирование инноваций. Финансирование инноваций.

### ***Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента***

Основные понятия теории решений. Классификация управленческих решений. Требования предъявляемые к решениям. Субъект и объект управленческого решения. Модели процесса принятия решений в современном менеджменте. Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений. Методы принятия решений при многих критериях. Процесс принятия управленческого решения. Формирование множества альтернатив для принятия управленческого решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Алгоритм разработки, принятия и реализации решений.

### ***Тема 3. Современный инструментарий системного анализа в менеджменте***

Основные понятия и определения системного анализа. Задачи системного анализа. Понятие модели системы. Способы моделирования систем. Анализ и синтез. Декомпозиция и агрегирование. Возможности применения системного анализа для разработки стратегии предприятия. Иерархия целей и систем организации. Оценивание показателей систем и определение их точности. Метод максимального правдоподобия. Оценка вероятностных показателей систем

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, практикумы по решению задач а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений

грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                         | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                       | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Форма текущего контроля</b>                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Инновационная составляющая и проблематика современного управления</i> | Тенденции и разновидности развития науки, управление развитием производства. Формирование конкурентных преимуществ инновации | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму , подготовка отчета по практикуму.<br>Подготовка реферата                                                     | Реферат<br>Отчет по ситуационному практикуму                              |
| <i>Тема 2. Принятие решений в системе менеджмента</i>                            | Стили принятия решений. Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач<br>Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 3.</i>                                                                   | Метод максимального                                                                                                          | Работа с литературой,                                                                                                                                                                                                                       | Отчет по практикуму                                                       |

| Наименование темы                                                  | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение            | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                                          | Форма текущего контроля                               |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Современный инструментарий системного анализа в менеджменте</i> | правдоподобия.<br>Оценка вероятностных показателей систем. | включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму | по решению задач<br>Отчет по ситуационному практикуму |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 494 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: \_\_\_\_\_ по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923>

2. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент: учебник / Ю. М. Беляев. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 219 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>.

#### *Дополнительная литература:*

1. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учебник / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – 7-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 643 с. : ил., табл., схем., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720210>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа) | Ссылка                                                            |
|----|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. | Клуб менеджеров E-xecutive.                      | <a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a> |
| 2. | Всё о ТРИЗ.                                      | <a href="http://www.trizland.ru/">http://www.trizland.ru/</a>     |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

##### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

##### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

##### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

##### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).



## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Ситуационный практикум                                                       | <p>Отчет по практикуму</p> <p>15-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>10-14 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>5-9 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;</p> <p>1-4 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.</p> <p>0 - практикум не выполнен, отчет не предоставлен</p> |
| 2        | Практикум по решению задач                                                   | <p>Отчет по практикуму</p> <p>15 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии. Отчёт предоставлен в срок</p> <p>14-10 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод. Отчет не предоставлен в срок</p> <p>9-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет предоставлен вне в полном объеме/ отчет отсутствует.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3        | Реферат                                                                      | <p>9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена</p> <p>6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена</p> <p>0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|          |                                                                              | соответствует требованиям, структура нарушена |

**Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости**

**Типовые ситуационные практикумы**

**Ситуационный практикум 1**

**Кейс-задача № 1.**

**Задание:**

Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

| Основные положения новшества                                                | Содержание |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|--|
| Название новшества                                                          |            |  |
| Цель, которая должна быть достигнута                                        |            |  |
| Краткое содержание предложения                                              |            |  |
| Потребитель (для кого предназначено)                                        |            |  |
| Суть новизны предложения                                                    |            |  |
| Предполагаемый исполнитель                                                  |            |  |
| Порядок реализации проекта                                                  |            |  |
| Необходимые ресурсы                                                         |            |  |
| Предполагаемая эффективность предложения (качественная или количественная)- |            |  |

**Кейс-задача № 2.**

**Задание:**

Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX в. В наше время для этих целей стали использоваться степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов (скрепка больших размеров; скрепка, изготовленная из пластмассы). Широко распространены прозрачные пакеты — мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

**Оценка различных видов устройств для соединения листов бумаги.**

| Виды устройств                                    | Преимущества | Недостатки |
|---------------------------------------------------|--------------|------------|
| Обычная канцелярская скрепка                      |              |            |
| Канцелярская скрепка большого размера             |              |            |
| Канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы |              |            |
| Степлер                                           |              |            |
| Пружинный зажим                                   |              |            |

На основании анализа сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

**Кейс-задача № 3.**

**Задание:**

Разработайте систему статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность организации.

**Кейс-задача № 4.**

**Задание:**

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

**Кейс-задача № 5.**

**Задание:**

Разработайте систему функций управления инновационной деятельностью предприятия.

**Кейс-задача № 6.**

**Задание:**

Выделите характерные особенности венчурного финансирования.

**Кейс-задача № 7.**

**Задание:**

Определите факторы, которые формируют рынок нововведений.

**Ситуационный практикум 2.**

**Кейс-задача № 1.**

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

**Кейс-задача № 2**

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

**Кейс-задача № 3**

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

**Кейс-задача № 4**

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

**Ситуационный практикум 3.**

**Задание 1.** Рассмотрите примеры базовых моделей систем.

Структурно-функциональные модели представлены на рисунках 1,2. В чем сходства между этими моделями, различия?

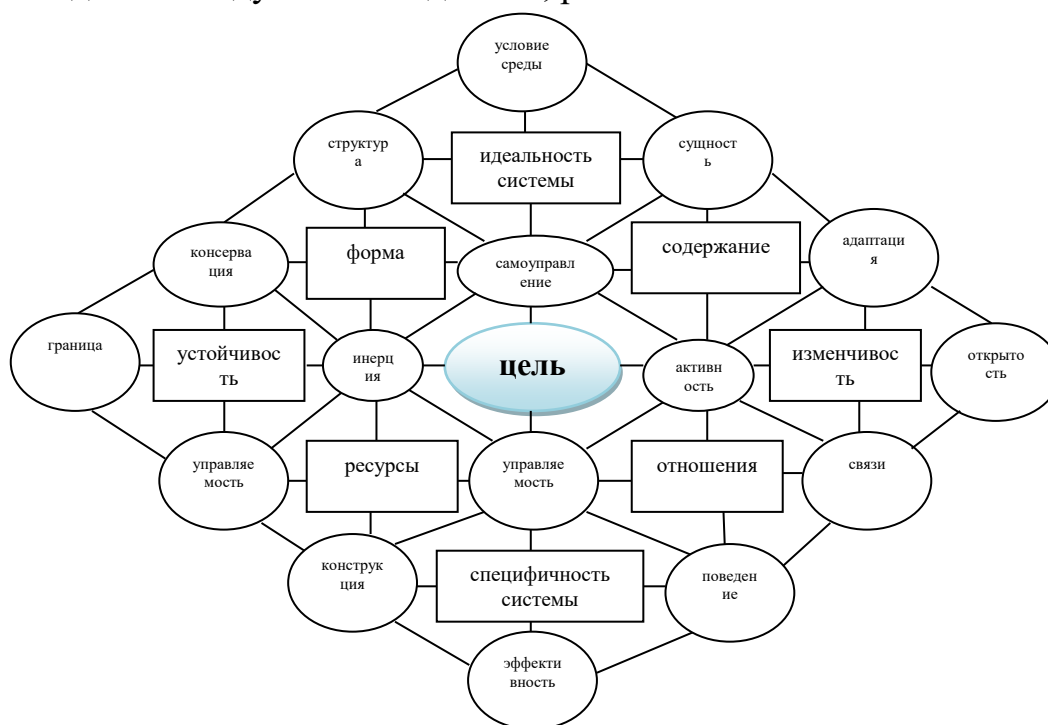


Рисунок 1 – Общее представление о структурно-функциональной модели



Рисунок 2 – Структурно-функциональная модель совета директоров

**Задание 2.** Модель управления персоналом представлена на рисунке 3.

Как вы думаете, какие компоненты модели являются самыми главными?

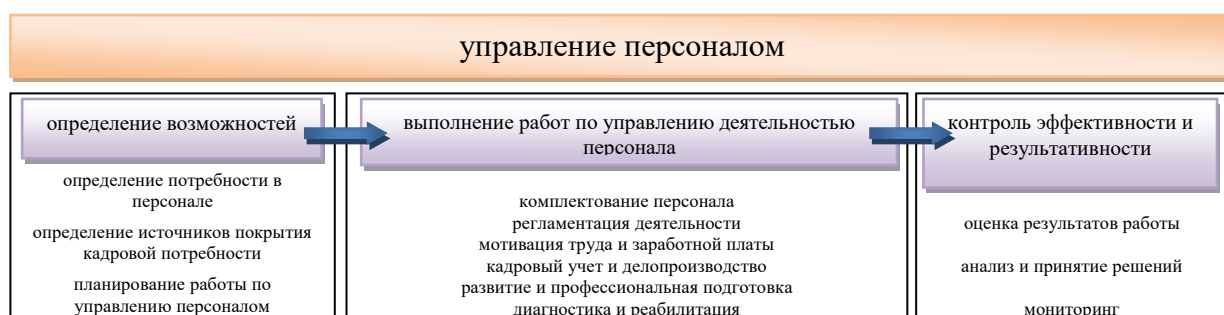


Рисунок 3 – Модель управления персоналом

**Задание 3.** Коммуникационная модель (или модель взаимодействия систем) представлена на рисунке 4. Объясните свою точку зрения, какие барьеры могут возникать в процессе коммуникации между мужчинами и женщинами? Что такое коммуникация?

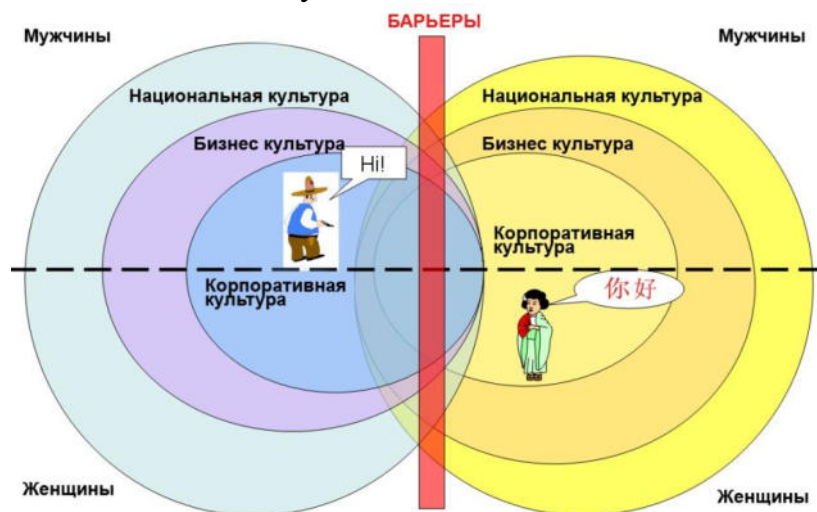


Рисунок 4 – Коммуникационная модель

Модель распределенной системы представлена на рисунке 5. Почему система называется распределенной?

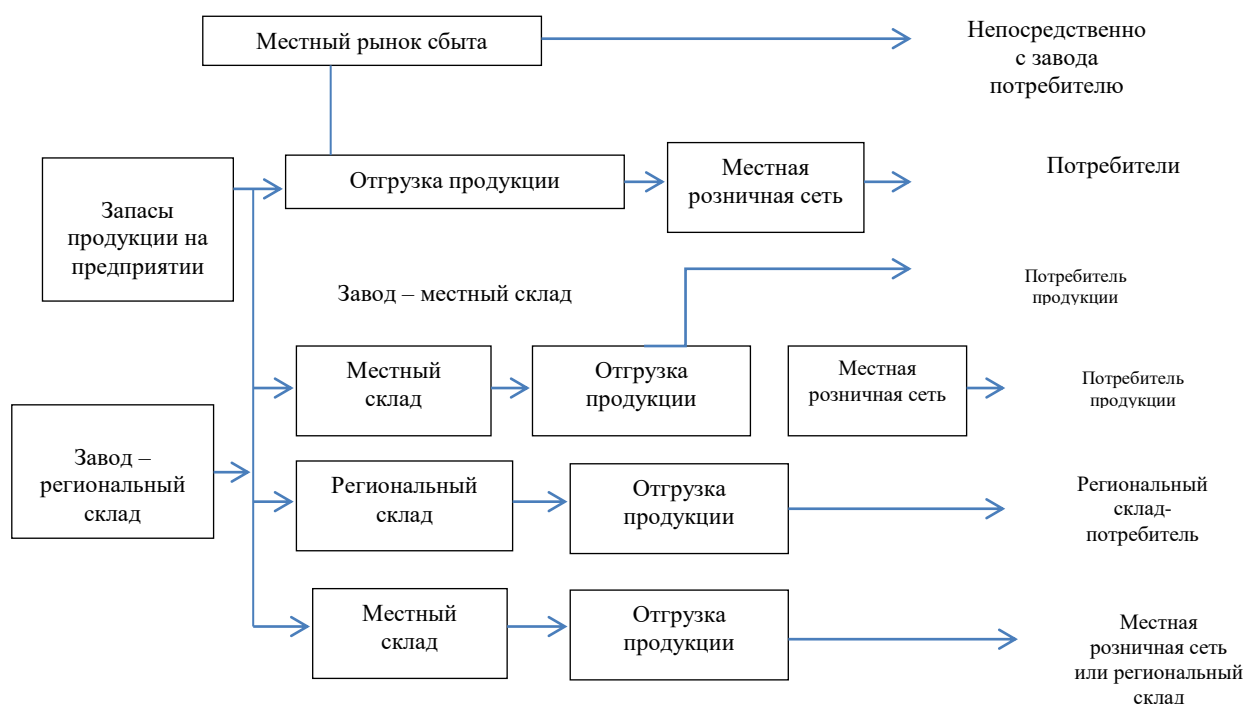


Рисунок 5 – Модель распределенной системы

## Примерные задания практикумов по решению задач

### Практикум по решению задач1.

#### Задание 1

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. рублей. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. рублей. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. рублей, а без столовой - 20 тыс. рублей. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия. Вероятность наступления благоприятного состояния равен 0,5; неблагоприятного – 0,5.

#### Задание 2

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. рублей, а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. рублей. Небольшая партия техники в

случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. рублей прибыли и 10 тыс. рублей убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

### Вариант 3

В консалтинговую фирму «ВИЕРИ» обратился клиент с просьбой рассмотреть варианты инвестирования. В результате маркетингового исследования были предложены 3 варианта (А, В, С) (табл.1).

Размер выигрыша, который инвестор может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка:

Таблица 1

| Номер варианта | Проект | Выигрыш, при состоянии экономической среды |                 |
|----------------|--------|--------------------------------------------|-----------------|
|                |        | благоприятном                              | неблагоприятном |
| 1              | А      | 200 000 руб.                               | 100 000 руб.    |
| 2              | В      | 300 000 руб.                               | 100 000 руб.    |
| 3              | С      | 270 000 руб.                               | 80 000 руб.     |

Вероятность благоприятного исхода проекта А = 0,6; проекта В = 0,4; проекта С = 0,5.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь инвестору выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

### Задание 4

Компания "Буренка" изучает возможность производства и сбыта навесов для хранения кормов. Этот проект может основываться на большой или малой производственной базе. Рынок для реализации продукта - навесов - может быть благоприятным или неблагоприятным. Василий Бычков - менеджер компании, естественно, учитывает возможность и вообще не производить эти навесы. При благоприятной рыночной ситуации большое производство позволило бы Бычкову получить чистую прибыль 200 млн. рублей. Если рынок окажется неблагоприятным, то при большом производстве он понесет убытки в размере 180 млн. рублей. Малое производство дает 100 млн. рублей прибыли при благоприятной рыночной ситуации и 20 млн. рублей убытков при неблагоприятной. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов оценивается одинаково.

Используйте дерево решений, для того чтобы помочь Бычкову выбрать правильный проект. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

### Задание 5



Компания "Молодой сыр" - небольшой производитель различных продуктов из сыра. Один из продуктов - сырная паста - продается в розницу. Вадим Ароматов, менеджер компании, должен решить, сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятности того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 ящиков равны соответственно 0,2, 0,3, 0,5. Затраты на производство одного ящика 45 тыс. рублей Ароматов продает каждый ящик по цене 95 тыс. рублей. Если ящик с сырной пастой не продается в течение месяца, то она портится и компания не получает дохода.

Сколько ящиков следует производить в течение месяца?

Какова ожидаемая стоимостная ценность этого решения?

### **Задание 6**

Павел Спицын провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном рынке получит 60 млн. рублей, при неблагоприятном же рынке понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном рынке и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного рынков он оценивает одинаково. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь Павлу принять решение.

Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

### **Задание 7**

Леониду Хлоркину, главному инженеру компании "Белый каучук", надо решить, монтировать новую производственную линию, использующую новейшую технологию или модернизировать старую. Монтровка новой линии обойдется предприятию в 20 млн. рублей. Если новая линия будет безотказно работать, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, то компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам Хлоркина, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет.

Модернизация старой линии обойдется в 10 млн. рублей. После модернизации старая линия может принести прибыль в 100 млн. рублей, если не произойдет отказа, при отказе убыток составит 60 млн. рублей. Вероятность безотказной работы модернизированной линии оценивается как 45%.

Следует ли монтировать новую производственную линию или модернизировать старую?

Какова ожидаемая стоимостная ценность наилучшего решения?

### **Практикум по решению задач 2.**

Выберите тему исследования по своему индивидуальному варианту.

Соберите описательный материал по данной теме и приведите словесное описание исследуемых вариантов вашего объекта исследования.

Произвести описание, оценку и выбор наилучшего объекта (услуги) из шести вариантов по шести критериям, согласно вашему варианту, используя метод анализа иерархий. Варианты представлены в табл. 2.

Таблица 2.

| Вариант    | Тема исследования                               |
|------------|-------------------------------------------------|
| Вариант 1  | Выбор бытовой техники: стиральная машина.       |
| Вариант 2  | Выбор средств оргтехники: копировальный аппарат |
| Вариант 3  | Выбор косметических средств                     |
| Вариант 4  | Выбор мебели                                    |
| Вариант 5  | Выбор бытовой техники: видеокамера              |
| Вариант 6  | Выбор парфюмерии                                |
| Вариант 7  | Выбор бытовой техники: цифровой фотоаппарат     |
| Вариант 8  | Выбор ювелирного изделия.                       |
| Вариант 9  | Выбор средств оргтехники: телефон               |
| Вариант 10 | Выбор домашнего животного                       |
| Вариант 11 | Выбор квартиры                                  |
| Вариант 12 | Выбор бытовой техники: микроволновая печь.      |
| Вариант 13 | Выбор автомобиля.                               |
| Вариант 14 | Выбор изделия легкой промышленности             |
| Вариант 15 | Выбор средств оргтехники: сканер                |

### **Примерные темы рефератов.**

1. Особенности развития научно-технического комплекса в рамках наступающей третьей научно-технической революции.

2. Революция в предметах труда.

3. Этапы и формы автоматизации производства.

4. Электронизация и информатизация производства.

5. Сущность, задачи и функции управления развитием.

6. Нормативно-правовая база инновационного процесса.

7. Сущность инновационного процесса.

8. Фазы и основные этапы жизненного цикла инновационного процесса для продукта, организации, собственно инновационного процесса.

9. Исходный методологический прием анализа «инновационных систем».

10. Иерархия факторов в системе прикладных исследований.

11. Программно-целевое планирование инноваций.

12. Понятие и основные элементы инновационного проекта. Состав и содержание ТЭО инновационного проекта.

13. Формирование конкурентных преимуществ.
14. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
15. Стратегия инновационного развития.
16. Методы анализа процессом создания конкурентных преимуществ.
17. Задачи и виды прогнозирования развития нововведений.
18. Организация перспективного планирования нововведений.
19. Факторы, формирующие рынок нововведений.
20. Организация инновационной деятельности при высоком уровне изъятия первичных доходов государством.
21. Организация инновационной деятельности при высоком уровне развития рыночной инфраструктуры.
22. Организация инновационной деятельности при высокой степени интеграции науки и производства.
23. Организация инновационной деятельности при высоком уровне конкурентоспособности технологий на мировых рынках.
24. Организация инновационной деятельности при высоком уровне экономического развития страны и др.
25. Схемы финансирования и кредитование нововведений.
26. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции при развитии государственного сектора рынка нововведений.
27. Матричные модели рынка нововведений и научно-технической продукции.
28. Модели рынка нововведений и научно-технической продукции, формирующиеся в результате взаимодействия факторов изъятия первичных доходов в централизованные бюджеты.
29. Эффективность инновационного процесса и его конкурентоспособность.
30. Структурная схема организации и функционирования внутрихозяйственного механизма управления предприятиями промышленности и сферы услуг (на примере туризма).
31. Специфика инноваций в организационный, экономический, социально-психологический механизмы управления предприятиями.
32. Инновации, связанные с внешними условиями хозяйствования, и ориентированные на результаты деятельности.
33. Основные принципы оценки инновационных проектов.
34. Финансовое обоснование инновационного проекта. Общие положения анализа проектов.
35. Метод расчета чистого приведенного эффекта.
36. Метод расчета индекса рентабельности инвестиции.
37. Метод определения срока окупаемости инвестиций.
38. Методы расчета коэффициента эффективности инвестиции.
39. Измерение и оценка социальных последствий инновационного

проекта.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

#### *Задания первого типа*

1. Дайте определение понятию инновация.
2. Дайте классификацию инноваций
3. Дайте определение понятию жизненный цикл инновационного процесса.
4. Дайте определение понятию стратегия инновационного развития.
5. Дайте определение понятию инновационный проект.
6. Дайте определение понятию исследовательский проект.
7. Дайте определение понятию «коммерциализация нововведений».
8. Дайте критерии оценки инновационных проектов.
9. Дайте определение фундаментальные исследования.
10. Дайте определение прикладные исследования.
11. Назовите основные виды конкурентных преимуществ.

12. Содержание технико-экономических разработок.
13. Механизм первичных (пионерных) освоений нововведений.
14. Условия распространения нововведений.
15. Эффективное использование и устаревание нововведения.
16. Научно-производственный цикл.
17. Экономическое, экологическое и социальное устаревание нововведений.
18. Оценка использования времени в процессе «исследование – производство».
19. Оценка рациональности структуры научно-производственного цикла.
20. Понятия «инновационно-технологическая деятельность» и «инновационно-технологические центры».
21. Элементы системы СИМ и ее основные задачи.
22. Структура органов научно-технической информации в Российской Федерации.
23. Система статистических показателей, характеризующих инновационную деятельность.
24. Основные методы реализации инновационной политики государством.
25. Система функций управления инновационной деятельностью.

### ***Задания второго типа***

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления. Приведите пример
2. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения. Приведите пример
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения. Приведите пример
4. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения. Приведите пример
5. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы. Приведите пример
6. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения. Приведите пример
7. Опишите значение целевой функции в принятии решений. Приведите пример
8. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений. Приведите пример
9. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение. Приведите пример
10. Организация выполнения управленческих решений. Приведите

пример

11. Опишите методы диагностики проблем. Приведите пример

12. Опишите методы генерирования альтернатив. Приведите

пример

13. Сущность методов активизации мышления. Приведите пример

14. Сущность методов соединения альтернатив. Приведите пример

15. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок. Приведите пример

16. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив. Приведите пример

17. Опишите методы реализации управленческих решений. Приведите пример

18. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений. Приведите пример

19. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений. Приведите пример

20. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений. Приведите пример

21. Опишите методы экспертного ранжирования. Приведите пример

22. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности? Приведите пример

23. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения. Приведите пример

24. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Приведите пример

25. Организация ситуационных центров. Приведите пример

### ***Задания третьего типа***

#### **Задание 1.**

Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из допустимых проектов предприниматель может в дневное время открыть в здании дискотеки столовую для студентов. Другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. руб. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. руб. Потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. руб., а без столовой - 20 тыс. руб. Определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия.

Пусть, перед тем как принимать решение бизнесмен должен определить, заказывать ли дополнительное исследование состояния рынка или нет, причем предоставляемая услуга обойдется в 2 000 рублей.

Относительно фирмы, которой можно заказать прогноз, известно, что она способна уточнить значения вероятностей благоприятного или неблагоприятного исхода. Возможности фирмы в виде условных вероятностей благоприятности и не благоприятности рынка сбыта представлены в табл.:

| Прогноз фирмы   | Фактически    |                 |
|-----------------|---------------|-----------------|
|                 | благоприятный | неблагоприятный |
| Благоприятный   | 0,80          | 0,20            |
| Неблагоприятный | 0,30          | 0,70            |

Предположим, что фирма, которой заказали прогноз состояния рынка, утверждает:

- ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,48;
- ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,52.

### Задание 2.

Директор лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, решает, следует ли расширять здание лицея на 250 мест, на 50 мест или не проводить строительных работ вообще. Если население небольшого города, в котором организован платный лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль 250 тыс. руб. в год, незначительное расширение учебных помещений могло бы приносить 90 тыс. руб. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицеем в 120 тыс. руб. убытка, а малое - 45 тыс. руб.

Государственная статистическая служба предоставила информацию об изменении численности населения: вероятность роста численности населения составляет 0,7; вероятность того, что численность населения останется неизменной или будет уменьшаться, равна 0,3. Определите наилучшее решение. Чему равно значение ОДО для наилучшей альтернативы?

### Задание 3

При крупном автомобильном магазине планируется открыть мастерскую по предпродажному обслуживанию и гарантийному ремонту автомобилей. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятным или нет. Эти сведения обойдутся магазину в 13 000 рублей. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. руб. а маленькая - 30 тыс. руб. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. руб., если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. руб. - если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность

благоприятного рынка 0,6. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном результате рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите:

Следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка?

Какую мастерскую следует открыть при магазине: большую или маленькую?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

#### Задание 4

Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. руб., а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. руб. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. руб. прибыли и 10 тыс. руб. убытков - при неблагоприятных условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Исследование рынка, которое провел эксперт, обошлось фирме в 15 тыс. руб. Эксперт считает, что с вероятностью 0,6 рынок окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении благоприятные условия ожидаются лишь с вероятностью 0,8. При отрицательном заключении с вероятностью 0,15 рынок также может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений, для того чтобы помочь фирме выбрать правильную технико-экономическую стратегию. Ответьте на следующие вопросы:

Следует ли заказывать эксперту дополнительное обследование рынка?

Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

#### Задание 5

Администрации театра нужно решить, сколько заказать программ для представлений. Стоимость заказа 200 ф. ст. плюс 30 пенсов за штуку. Программки продаются по 60 пенсов за штуку, и к тому же доход от рекламы составит дополнительные 300 ф. ст. Из прошлого опыта известна посещаемость театра (табл.).

|                |      |      |      |      |      |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Посещаемость   | 4000 | 4500 | 5000 | 5500 | 6000 |
| Ее вероятность | 0,1  | 0,3  | 0,3  | 0,2  | 0,1  |

Ожидается, что 40% зрителей купят программки.

1. Используя критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица, определите, сколько программ должна заказать администрация театра.

2. Допустим, что рекламодатели увеличат сумму с 300 до 400 ф. ст. число посетителей будет больше 5250, к тому же спрос на программки будет полностью удовлетворен. Как это повлияет на рекомендации в



п.1?

### Задание 6

При выборе стратегии  $A_j$  по каждому возможному состоянию природы  $S_i$  соответствует один результат  $V_{ij}$ . Элементы  $V_{ij}$  являющиеся мерой потерь при принятии решения, приведены в таблице:

| Стратегии | Состояние природы |    |    |    |
|-----------|-------------------|----|----|----|
|           | S1                | S2 | S3 | S4 |
| A1        | 20                | 12 | 15 | 15 |
| A2        | 14                | 23 | 12 | 26 |
| A3        | 25                | 21 | 24 | 30 |

Выберите оптимальное решение в соответствии с критериями Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициенте пессимизма равном 0,6).

### Задание 7

Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 30 пенсов, ее продают за 40 пенсов. В табл. приведены данные о спросе за последние 50 дней:

|                        |    |    |    |    |    |
|------------------------|----|----|----|----|----|
| Спрос в день, тыс. шт. | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 |
| Число дней             | 5  | 10 | 15 | 15 | 5  |

Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 20 пенсов за штуку. Используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица (при коэффициентах: 0,4- вероятность максимальной покупки, 0,6 – вероятность минимальной покупки), определите, сколько булок нужно выпекать в день.

### Задание 8

Компания выбирает, какой вид продукции целесообразно производить. Имеются четыре вида продукции  $A_j$ . Определена прибыль от производства каждого вида продукции в зависимости от состояний экономической среды  $B_i$ . Значения прибыли для различных видов продукции и состояний природы приведены в табл.

| Вид продукции | Состояние экономической среды |    |    |
|---------------|-------------------------------|----|----|
|               | B1                            | B2 | B3 |
| A1            | 40                            | 52 | 45 |
| A2            | 58                            | 45 | 89 |
| A3            | 45                            | 36 | 65 |
| A4            | 36                            | 89 | 45 |

Требуется выбрать лучший проект легкового автомобиля для производства, используя критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица при коэффициенте пессимизма 0,4. Сравнить решения и сделать выводы.

**Образовательная автономная некоммерческая  
организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Теория организации и организационное поведение»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 11 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 11 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Теория организации и организационное поведение» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Теория организации как наука представляет собой область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных, целенаправленно созданных и функционирующих динамических систем.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о теории и инструментах управления организационным развитием, системе организационного поведения и организационной диагностики.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — формирование у обучающихся системного представления о принципах построения, функционирования и развития организационных систем с учетом аспектов организационного поведения.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование представления о современной парадигме теории организации;
- изучение основных проблем и задач управления организационным поведением и организационной культурой;
- освоение основ организационной диагностики и организационного проектирования;
- изучение принципов исследования и осуществления организационных изменений.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения<br>ООП (содержание<br>компетенций)                                                                                                                                                                                                                  | Код<br>компе-<br>тенции | Индикаторы<br>достижения<br>компетенций                                                                                                                             | Перечень планируемых результатов обучения по<br>дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     | Формы<br>образовательной<br>деятельности                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         |                                                                                                                                                                     | выпускник<br>должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | выпускник<br>должен уметь                                                                                             | выпускник должен<br>иметь практический<br>опыт                                                                                                                      |                                                                                              |
| Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | ОПК-3                   | ОПК-3.1.<br>Осуществляет систематизацию и изложение основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента     | современное состояние теории организации; ключевые тезисы теорий: систем, ситуационного детерминизма и стратегический выбора, ресурсной зависимости и межорганизационных отношений, неинституциональной, организационной экологии и естественного отбора.                                                                                                       | обосновывать применение методов научного исследования организаций в интересах совершенствования практики менеджмента. | систематизации и изложения основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента.                             | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | ОПК-3.2.<br>Осуществляет диагностику и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента | основы теории организационного поведения и организационной культуры; модели и методы исследования организационной культуры (К. Камерона, Р. Куинна; Г. Хофстеде); понятие, виды и методы организационной диагностики; методику диагностики и проектирования организационной конфигурации предприятия; методику углубленной диагностика структурных и культурных | строить координационный профиль и оценивать тип организационной конфигурации предприятия.                             | диагностики и проектирования (на продвинутом уровне) структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента. |                                                                                              |

| Результаты освоения<br>ООП (содержание<br>компетенций) | Код<br>компе-<br>тенции | Индикаторы<br>достижения<br>компетенций                                                                                                                                       | Перечень планируемых результатов обучения по<br>дисциплине                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      | Формы<br>образовательной<br>деятельности |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                        |                         |                                                                                                                                                                               | выпускник<br>должен знать                                                                                                                                                                                                                                                    | выпускник<br>должен уметь                                                                                                                                 | выпускник должен<br>иметь практический<br>опыт                                                                                                       |                                          |
|                                                        |                         |                                                                                                                                                                               | факторов<br>организации.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |                                          |
|                                                        |                         | ОПК-3.3.<br>Анализирует и<br>моделирует<br>процессы<br>организационного<br>развития и<br>организационных<br>изменений в целях<br>совершенствования<br>практики<br>менеджмента | теоретические<br>основы<br>организационног<br>о развития и<br>организационны<br>х изменений;<br>основы<br>моделирования<br>организационног<br>о развития и<br>организационны<br>х изменений;<br>принципы и<br>направления<br>осуществления<br>организационны<br>х изменений. | моделировать<br>процессы<br>организационног<br>о развития и<br>организационны<br>х изменений в<br>целях<br>совершенствован<br>ия практики<br>менеджмента. | анализа процессов<br>организационного<br>развития и<br>организационных<br>изменений на<br>основе изучения<br>практики<br>современных<br>предприятий. |                                          |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименовани<br>е тем                                                                        | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                   | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                             | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в<br>форме<br>практической |                                       |                                                   |
| заочная форма                                                                               |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                   |                                       |                                                   |
| Тема 1.<br>Современная<br>парадигма теории<br>организации                                   | 2                                                                            |          | 2                             |                           |              |                           |         |                       |                                   | 19                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/<br>25 |
| Тема 2.<br>Организационное<br>поведение и<br>организационная<br>культура                    | 2                                                                            |          | 2                             |                           |              |                           |         |                       |                                   | 20                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/<br>25 |
| Тема 3.<br>Основы<br>организационной<br>диагностики и<br>организационного<br>проектирования | 2                                                                            |          | 4                             |                           |              |                           |         |                       |                                   | 20                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/<br>25 |
| Тема 4.<br>Организационное<br>развитие и<br>организационные<br>изменения                    | 2                                                                            |          | 4                             |                           |              |                           |         |                       |                                   | 20                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/<br>25 |
| Всего:                                                                                      | 8                                                                            |          | 12                            |                           |              |                           |         |                       |                                   | 79                                    | 100                                               |
| Контроль, час                                                                               | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                   | Экзамен                               |                                                   |
| Объем<br>дисциплины (в<br>академических<br>часах)                                           | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                   |                                       |                                                   |
| Объем<br>дисциплины (в<br>зачетных<br>единицах)                                             | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                   |                                       |                                                   |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Современная парадигма теории организации***

Современное состояние теории организации как науки. Основные методы научного исследования организаций. Современные концепции теории организации. Теория систем. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения. Неоинституциональная теория. Организационная экология и естественный отбор. Значение теории организации как науки.

### ***Тема 2. Организационное поведение и организационная культура***

Основы теории организационного поведения. Основы теории организационной культуры. Элементы и функции организационной культуры. Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры. Методы исследования организационной культуры. Модель организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Модели национальных культур и организационной культуры Г. Хофстеде.

### ***Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования***

Понятие, виды и методы организационной диагностики. Координационный профиль. Организационная конфигурация. Методика диагностики координационного профиля и организационной конфигурации. Методика углубленной диагностики организационной культуры. Диагностика соотношения структурных и культурных факторов организации. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации.

### ***Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения***

Концептуальные основы организационного развития и организационных изменений. Основы моделирования организационного развития и организационных изменений. Принципы и направления осуществления организационных изменений.



## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                            | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                  | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                  | <b>Форма текущего контроля</b>       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Тема 1. Современная парадигма теории организации</i>                             | Значение теории организации как науки.<br>Неоинституциональная теория, организационная экология и естественный отбор    | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 2. Организационное поведение и организационная культура</i>                 | Проблема управляемости организационной культуры. Модели организационной культуры Г. Хофстеде.                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 3. Основы организационной диагностики и организационного проектирования</i> | Понятие и виды организационной диагностики. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 4. Организационное развитие и организационные изменения</i>                 | Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.                                   | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

#### ***Основная литература:***

1. Семенов, А. К. Организационное поведение : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 268 с. : табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: \_\_\_\_\_ по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720274>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Згонник, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| № | Наименование портала<br>(издания, курса, документа) | Ссылка                                                                              |
|---|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Сайт «Корпоративный менеджмент».                    | <a href="https://www.cfin.ru/">https://www.cfin.ru/</a>                             |
| 2 | Журнал «Экономические стратегии».                   | <a href="http://www.inesnet.ru/es_magazine/">http://www.inesnet.ru/es_magazine/</a> |

### **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

**лицензионное программное обеспечение:**

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

**свободно-распространяемое программное обеспечение:**

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Практикум по решению задач                                             | Отчет по практикуму<br>25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                              | <p>22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок</p> <p>12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовые практикумы по решению задач**

***Практикум по решению задач № 1. Описание организации в контексте пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.***

Цель: сформировать у студентов умение анализировать состояние, принципы работы и перспективы развития организации на основе тезисов пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проанализируйте организацию, используя основные тезисы и выводы пяти концепций, составляющих современную парадигму теории организации:

- теории систем;
- концепции ситуационного детерминизма и стратегического выбора;
- концепции ресурсной зависимости и межорганизационных отношений;
- неинституциональной теории;
- теории организационной экологии и естественного отбора.

4. Сделайте общие выводы.

***Практикум по решению задач № 2. Диагностика профиля организационной культуры предприятия.***

Цель: сформировать у студентов умение анализировать и

обосновывать направления изменения организационной культуры и, основываясь на собственном мнении, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Осуществите диагностику организационной культуры предприятия, используя опросник OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Постройте профиль организационной культуры предприятия по результатам выполненной диагностики в виде лепестковой диаграммы.

4. Оцените характер влияния организационной культуры предприятия на его деятельность. Выделите (предположите) основные проблемы существующей организационной культуры.

5. Сделайте авторское предложение по изменению элементов культуры предприятия. Обоснуйте ваше видение предпочтительного профиля организационной культуры предприятия.

6. Сделайте общие выводы.

### ***Практикум по решению задач № 3. Диагностика организационной конфигурации и внутренней среды организации.***

Цель: сформировать у обучающихся умение осуществлять углубленный анализ внутренней среды организации в интересах ее стратегического развития, обосновывать собственное мнение, формулировать обоснованные предложения и выводы при решении задач профессиональной деятельности.

Задание:

1. Выберите в качестве примера современную российскую фирму в соответствии с профилем обучения.

2. Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей стратегического развития, текущего экономического состояния, особенностей деятельности.

3. Проведите анализ внутренней среды организации по одной из известных вам методик. Сделайте авторские выводы о качестве элементов внутренней среды и характере их взаимовлияния.

4. Постройте координационный профиль, обеспечивающий максимальную эффективность управления предприятием в целях его стратегического развития. Опишите степень его однородности (гомогенности).

5. Объясните, какому типу организационной конфигурации соответствует построенный координационный профиль.

6. Определите тип организационной культуры предприятия по одной из известных вам методик.

7. Сделайте выводы о соответствии элементов внутренней среды предприятия целям его стратегического развития, основываясь на проведенном в п. 4-7 анализе. Сформулируйте и обоснуйте авторские предложения по совершенствованию внутренней среды организации, способствующие стратегическому развитию.

#### ***Практикум по решению задач № 4. Организационное развитие и организационные изменения.***

Цель: Анализировать цели осуществления организационных изменений, основываясь на собственном мнении формулировать обоснованные модели и направления осуществления организационных изменений.

Задание:

1. Сформулируйте условный пример российского предприятия или организации, описав: вид экономической деятельности, организационно-правовую форму, размер предприятия (численность сотрудников), территориальное размещение. При необходимости, приведите дополнительную информацию.

2. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия.

3. В соответствии с динамической моделью процесса организационных изменений опишите контуры и процессы управления организационным развитием и организационными изменениями на предприятии.

4. Обоснуйте основные положения программы организационного развития и изменений в соответствии с поставленной стратегической целью.

#### **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                   | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной | Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена правильно. |



| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Ход решения задачи правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые формулы, использована профессиональная лексика. Задача решена частично.<br><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задача не решена |

### **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

#### ***Задания первого типа***

1. Прикладное значение теории организации как научной дисциплины в современных условиях.
2. Ситуационный детерминизм и стратегический выбор.
3. Ресурсная зависимость и межорганизационные отношения.
4. Неоинституциональная теория.
5. Организационная экология и естественный отбор.
6. Методы научного исследования организаций: основные инструменты и прикладное значение.
7. Понятия организационного поведения и организационной культуры.
8. Элементы и функции организационной культуры предприятия.
9. Прикладное значение модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна.
10. Прикладное значение модели организационных культур Ч. Хэнди.
11. Прикладное значение модели организационных культур Г. Хофстеде.
12. Проблема анализа и управляемости организационной культуры, как задача управления предприятием.
13. Взаимосвязь программы развития организации с ее организационной культурой.
14. Понятие и практические методы организационной диагностики.
15. Основы организационного проектирования.
16. Концепция организационных конфигураций Г. Минцберга.

17. Основные организационные конфигурации, их элементы и свойства.

18. Соотношение структурных и культурных аспектов организационной конфигурации: анализ и прикладное значение.

19. Концептуальные основы организационных изменений.

20. Анализ современного состояния теории организационного развития и организационных изменений.

21. Основы моделирования процессов организационного развития и организационных изменений.

22. Исследование процесса организационных изменений в компании для ее развития.

23. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.

24. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

25. Принципы осуществления организационных изменений в компании.

### ***Задания второго типа***

1. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, характер (алгоритм) исследования, необходимые ресурсы.

2. Перечислите основные методы исследования организаций, указав для каждого из них: цели исследования, степень достоверности ожидаемых результатов и выводов, риски для организации.

3. Перечислите основные элементы организационной культуры предприятия и сопоставьте их с функциями культуры.

4. Сформулируйте два-три примера реализации требуемых функций посредством управленческого воздействия на те или иные элементы организационной культуры.

5. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Ч. Хэнди.

6. Сравните между собой модели организационных культур К. Камерона и Р. Куинна и Г. Хофстеде.

7. Сравните между собой модели организационных культур Ч. Хэнди и Г. Хофстеде.

8. Обоснуйте необходимость использования комбинаций моделей в комплексном исследовании организационной культуры предприятия для повышения ее эффективности (по критериям: сила, единство и соответствие стратегическим целям).

9. Приведите пример предприятия, сформулируйте цель его развития. Обоснуйте основные параметры программы управления организационной культурой для решения задачи развития предприятия.

10. Обоснуйте необходимые направления и методы организационной диагностики для выявления существующей организационной конфигурации (по Г. Минцбергу).

11. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте возможные варианты соотношения структурных и культурных аспектов ее организационной конфигурации.

12. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Обоснуйте необходимые направления и методы исследования процесса организационных изменений в компании для ее развития.

13. Приведите пример предприятия, сформулируйте миссию и цель его развития. Сформулируйте основные параметры программы организационных изменений.

14. Объясните технологию анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании с помощью методики OSAI К. Камерона и Р. Куинна.

15. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели Л. Грейнера. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

16. Объясните технологию оценки стадии жизненного цикла организации на основе модели И. Адизеса. Обоснуйте степень адекватности данной модели современным условиям.

17. Обоснуйте прикладное значение теории ситуационного детерминизма и стратегического выбора. Приведите примеры.

18. Обоснуйте прикладное значение теории ресурсной зависимости и межорганизационных отношений. Приведите примеры.

19. Обоснуйте прикладное значение неoinституциональной теории. Приведите примеры.

20. Обоснуйте прикладное значение теории организационной экологии и естественного отбора. Приведите примеры.

21. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ЖЦО и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

22. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и теории ЖЦО.

23. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение концепции организационных конфигураций и технологии анализа текущего и предпочтительного типов организационной культуры компании.

24. Приведите обоснованные примеры влияния основных факторов организационной культуры компании на изменение ее организационной конфигурации на стадиях ЖЦО.

25. Обоснуйте взаимосвязь и практическое значение теории ситуационного детерминизма и стратегический выбор с концепцией ресурсной зависимости и межорганизационных отношений.

### ***Задания третьего типа***

**Задание 1 (типовое)\*.** Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Приведите краткое описание организационной культуры предприятия на основе следующих параметров: основные элементы, функции, тип (профиль) культуры по одной из известных вам моделей культур, степень однородности (единства), сила (слабость) культуры, степень соответствия культуры цели развития предприятия. Сформулируйте цель и три-четыре задачи изменения (поддержания, актуализации) организационной культуры предприятия, исходя из степени ее соответствия цели развития предприятия. Спрогнозируйте период адаптации культуры, возможную реакцию сотрудников предприятия и последствия.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 2 (типовое)\*.** Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре организационные подсистемы предприятия. Для каждой подсистемы обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 3 (типовое)\*.** Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию. Укажите тип организационной конфигурации предприятия (по Г. Минцбергу). Опишите особенности элементов конфигурации и координационных механизмов. Постройте координационный профиль предприятия. Сформулируйте стратегическую цель развития предприятия, предполагающую изменение организационной конфигурации. Опишите параметры необходимых изменений.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 4 (типовое)\*.** Выберите в качестве примера предприятие (допускается условный пример). Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Опишите основные факторы и условия внешнего окружения. Обоснуйте для этого предприятия модель организационных изменений.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 5 (типовое)\*.** Выберите в качестве примера предприятие. Приведите его краткое описание, укажите миссию и стратегическую цель развития. Сформулируйте цели и три-четыре задачи организационной диагностики (управленческого анализа внутренней среды). Выберите в качестве объектов диагностики три-четыре

организационных процесса. Для каждого процесса обоснуйте: а) содержание (вопросы) диагностики; б) источники диагностической информации; в) методы (инструменты) осуществления диагностики.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Образовательная автономная некоммерческая  
организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Система управления проектами организации»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 7  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 8  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 9  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 14 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Система управления проектами организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Система управления проектами организации» предназначена для формирования у обучаемых знаний в области структурирования корпоративных систем управления, формирования таких подсистем как методологическая подсистема, организационная подсистема, подсистема информационного обеспечения. Кроме того, обучающиеся получают представление о трансформации организационных структур управления и этапах перехода от традиционных моделей к проектно-ориентированным

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — является формирование у обучающихся навыков применения проектного инструментария для решения возникающих задач как в рамках проектов, так и текущей деятельности организации, включая методологические основы такого рода деятельности.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- углубление знаний о проектном подходе и месте проектного менеджмента в общей модели организации;
- формирование представлений об основных элементах корпоративной системы управления проектами;
- освоение логики формирования проектных стратегий для достижения выгод организации;
- формирование представление об организации и функционировании офисов управления проектами.



## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)             | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                             | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                 |                                                                                                                                               | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                     | выпускник должен уметь                                                                                                                                                           | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                              |
| Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | УК-2            | УК-2.1. Определяет содержание этапов работы над проектом, учитывая этапы его жизненного цикла и обеспечивает последовательность их реализации | Классификацию проектов. Жизненный цикл и фазы проекта. Критерии успехов и неудач проекта.                                                                                                                  | Проводить расчет показателей для оценки хода реализации проекта. Проводить анализ рисков проекта. Разрабатывать план управления проектом. Проводить анализ стейкхолдеров проекта | Определения целей и приоритетов проекта, календарного и ресурсного планирования проекта. Определения основных параметров. Определения компонентов проекта. Построения сетевых моделей проекта. Назначения ответственных на работы проекта. Контроля хода работ проекта. Разработки паспорта проекта. | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                 |                 | УК-2.2. Грамотно представляет результаты реализации проекта, обсуждая его ход и результаты                                                    | Состав работ завершающей фазы проекта; материалы, которые могут быть использованы для других проектов;                                                                                                     | Формировать предложения по совершенствованию процесса управления проектами; Формировать архив проектной документации                                                             | описания достигнутых результатов проекта; Определения результатов намеченных целей по качеству проекта и его продуктов;                                                                                                                                                                              |                                                                                              |
|                                                                 |                 | УК-2.3. Формирует основные компоненты системы управления проектами                                                                            | Виды организационных структур управления проектами. Процессы и функции управления проектами. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления | Использовать корпоративный стандарт для управления проектами; Разрабатывать элементы корпоративной стратегии управления проектами                                                | Разработки базовых планов проекта                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                          | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                       |                                                                                |                                          | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                 |                                                                                                                                                            | выпускник должен знать                                                                                                                                                        | выпускник должен уметь                                                         | выпускник должен иметь практический опыт |                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                 |                                                                                                                                                            | проектами в организации.<br>Структуру корпоративного стандарта проектного управления;<br>сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами |                                                                                |                                          |                                                                                              |
| Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций | <b>ОПК-4</b>    | ОПК – 4.1 - Применяет лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента при разработке и реализации традиционных и нетрадиционных проектов | Лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента                                                                                                             | Использовать лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента |                                          | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
| Способен обобщать и                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>ОПК-5</b>    | ОПК-5.1. Применяет результаты                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |                                                                                |                                          |                                                                                              |

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                       | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                                                                                             | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                        |                                          | Формы образовательной деятельности |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                        |                 |                                                                                                                                                                                                                               | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь | выпускник должен иметь практический опыт |                                    |
| критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты |                 | исследований по проблемам менеджмента для разработки стратегии действий ОПК-5.2. Диагностировать проблемы в операционной деятельности компании и на основе системного подхода вырабатывать оптимальные управленческие решения |                                                         |                        |                                          |                                    |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                             | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                   |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                              | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                          |
| заочная форма                                                |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |
| Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами. | 1                                                                            |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 20                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 25 |
| Тема 2. Процессы и функции управления проектами.             | 1                                                                            |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 21                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 25 |
| Тема 3. Организационные структуры проектов                   | 1                                                                            |          | 4                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 21                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 25 |
| Тема 4. Корпоративная система управления проектами           | 1                                                                            |          | 4                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 21                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 25 |
| Всего:                                                       | 4                                                                            |          | 12                         |                        |              |                        |         |                    |                                        | 83                                 | 100                                      |
| Контроль, час                                                | 9                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Экзамен                                  |
| Объем дисциплины (в академических часах)                     | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                       | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами***

Проект как базовое понятие. Жизненный цикл проекта. Фазы жизненного цикла. Ключевые этапы развития методологии УП. Проект, программа. Классификация проектов. Цели и стратегии проекта. Структуры проекта. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП. Жизненный цикл и фазы проекта. Стейкхолдеры проекта. Менеджер и команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Критерии успехов и неудач проекта. Основные причины неудач проекта. Категории эффективности проекта.

### ***Тема 2. Процессы и функции управления проектами.***

Процессы и функции управления проектами. Понятие процессов в управлении проектами. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Функции управления проектами: управление интеграцией, управление предметной областью, управление временем, управление стоимостью, управление рисками, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами, управление качеством, управление контрактами и поставками.

### ***Тема 3. Организационные структуры проектов***

Классификация проектных структур по отношению к структуре организации. Организационные структуры управления проектом. Проектно-зависимая компания. Проектно-ориентированная компания. Типы организационных структур. Управление проектом. Окружение проекта. Посредники. «Сглаживание» через посредников Сравнительная характеристика организационных структур управления. Распределение организационных структур в пространстве адаптивности. Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления. Офис управления проектами. Проектный офис как инфраструктура. Проектный офис как структурное подразделение. Функции проектного офиса.

### ***Тема 4. Корпоративная система управления проектами***

Методология по управлению проектами. Цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании. Основные элементы корпоративной системы управления проектами. Цели внедрения корпоративной системы управления проектами в организации. Структуру корпоративного стандарта проектного управления. Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами. Уровни зрелости проектного управления в организации.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                            | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                               | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                  | <b>Форма текущего контроля</b>       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Тема 1. Основные подсистемы и элементы управления проектами.</i> | Критерии успехов и неудач проекта.<br>Основные причины неудач проекта.<br>Категории эффективности проекта.                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 2. Процессы и функции управления проектами.</i>             | Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.                                                                                                          | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 3. Организационные структуры проектов</i>                   | Распределение организационных структур в пространстве адаптивности.<br>Сравнительная характеристика механических и органических организационных структур управления. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 4. Корпоративная система управления проектами</i>           | Сущностно-содержательные характеристики корпоративной стратегии управления проектами.                                                                                | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач,<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по практикуму по решению задач |



## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955>

2. Управление проектами : фундаментальный курс : учебник : [16+] / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 800 с. : ил., табл. – (Учебники Высшей школы экономики). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699578>

#### *Дополнительная литература*

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 258 с. : схем., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720392>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № п/п | Наименование ресурса                                                            | Ссылка                                                        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.    | Официальный сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA (Швейцария) | <a href="https://www.ipma.world/">https://www.ipma.world/</a> |
| 2.    | Официальный сайт компании Проектная практика                                    | <a href="https://pmpractice.ru/">https://pmpractice.ru/</a>   |
| 4.    | Официальный сайт компании ПМ Эксперт                                            | <a href="https://pm.expert/">https://pm.expert/</a>           |
| 5.    | Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс                                  | <a href="https://pmalliance.ru/">https://pmalliance.ru/</a>   |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные

## **профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Практикум по решению задач                                             | <p>Отчет по практикуму</p> <p>25-23 – задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок</p> <p>22-13 – задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок</p> <p>12-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен</p> |

### *Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости*

#### Типовые практикумы по решению задач

#### *Практикум по решению задач 1.*

##### Задание №1.

Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией в течение года. Планируемые показатели приведены в таблице:

| Планируемые показатели, тыс. руб.                                       |                 | Проект |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|------|
|                                                                         |                 | № 1    | № 2  |
| Материальные затраты                                                    |                 | 2250   | 4200 |
| Зарплата                                                                |                 |        |      |
| Отчисления в социальные фонды (30%)                                     |                 |        |      |
| Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта |                 | 2 000  | 1800 |
| Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта       |                 | 4 000  | 4500 |
| Норма амортизационных отчислений (%)                                    | На оборудование | 10     | 11   |
|                                                                         | На здание       | 2,5    | 2,5  |

| Планируемые показатели, тыс. руб.         | Проект |     |
|-------------------------------------------|--------|-----|
|                                           | № 1    | № 2 |
| Амортизация                               |        |     |
| Прочие                                    | 460    | 120 |
| Совокупные затраты (полная себестоимость) |        |     |
| Рентабельность по себестоимости, %        | 10     | 10  |
| Прибыль                                   |        |     |
| Цена проекта                              |        |     |

Трудоемкость работ по вариантам проектов представлена в таблице:

| Вариант | Трудоемкость работ, нормо-час. |           |
|---------|--------------------------------|-----------|
|         | Вариант А                      | Вариант Б |
| 1       | 1800                           | 3000      |
| 2       | 2000                           | 4000      |
| 3       | 3000                           | 5000      |
| 4       | 4000                           | 1500      |
| 5       | 2600                           | 2000      |
| 6       | 3000                           | 2700      |
| 7       | 3400                           | 4800      |
| 8       | 2900                           | 3800      |
| 9       | 4800                           | 3900      |
| 10      | 6000                           | 5000      |
| 11      | 2600                           | 3000      |
| 12      | 3000                           | 4000      |
| 13      | 3400                           | 5000      |
| 14      | 2900                           | 1500      |
| 15      | 3000                           | 4800      |

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант для подрядной организации.

### **Задание №2.**

Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее

экономически выгодный вариант проекта.

Исходные данные формируются студентами по последней цифре номера зачетной книжки или студенческого билета: номера работ, включенных в состав проекта, указаны в таблице 1 и соответственно объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) проектов) выбираются из таблицы 2.

| Последний номер зачетки | 0   | 1     | 2   | 3       | 4     | 5   | 6     | 7       | 8   | 9        |
|-------------------------|-----|-------|-----|---------|-------|-----|-------|---------|-----|----------|
| Номера работ в проектах | 1-7 | 1,3-7 | 2-7 | 1.3.4-7 | 2-5,7 | 1-6 | 2,4-7 | 1-4,6,7 | 3-7 | 1-3, 5-7 |

Продолжительность выполнения проекта для всех вариантов 3 - месяца.

| Номер работы | Проект А          |                          | Проект Б          |                          |
|--------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
|              | Объем работ (ед.) | Нормы времени, нормо-час | Объем работ (ед.) | Нормы времени, нормо-час |
| 1            | 18                | 100                      | 120               | 10                       |
| 2            | 20                | 80                       | 30                | 60                       |
| 3            | 30                | 15                       | 14                | 25                       |
| 4            | 40                | 20                       | 50                | 20                       |
| 5            | 2                 | 1000                     | 12                | 100                      |
| 6            | 120               | 2                        | 12                | 12                       |
| 7            | 60                | 3                        | 6                 | 30                       |

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб. . работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

## ***Практикум по решению задач 2***

### **Задача 1.**

Описание проекта в виде перечня выполняемых операций с указанием их взаимосвязи приведено в таблице. Построить сетевой

график, определить критический путь, построить календарный график.

| Операция | Непосредственно предшествующая операция | Продолжительность |
|----------|-----------------------------------------|-------------------|
| A        | -                                       | 3                 |
| B        | -                                       | 8                 |
| C        | A                                       | 5                 |
| D        | B                                       | 1                 |
| E        | C,D                                     | 6                 |
| F        | A                                       | 2                 |

### Задача 2.

В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

| Код работы | Название работы                        | Код предшествующей работы |
|------------|----------------------------------------|---------------------------|
| A          | Поступление покупателя                 | -                         |
| Б          | Ожидание покупателем консультанта      | A                         |
| В          | Выяснение потребностей покупателя      | A                         |
| Г          | Формирование предложения консультантом | Б                         |
| Д          | Анализ предложения покупателем         | В,Г                       |
| Е          | Выбор товара                           | В,Г                       |
| Ж          | Примерка                               | Д                         |
| З          | Заклучительный выбор товара            | Е                         |
| И          | Оплата товара на кассе                 | Ж,З                       |
| К          | Уход покупателя                        | И                         |

### Задание

1. составьте сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.

2. используя метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.

3. определите среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

| Код работы | Наиболее вероятная продолжительность работ, мин. | Оптимистическая | Пессимистическая |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| A          | 10                                               | 3               | 20               |
| Б          | 30                                               | 15              | 75               |
| В          | 15                                               | 5               | 25               |
| Г          | 20                                               | 15              | 30               |
| Д          | 25                                               | 10              | 35               |

| Код работы | Наиболее вероятная продолжительность работ, мин. | Оптимистическая | Пессимистическая |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Е          | 45                                               | 20              | 60               |
| Ж          | 15                                               | 10              | 25               |
| З          | 25                                               | 15              | 45               |
| И          | 15                                               | 10              | 30               |
| К          | 20                                               | 15              | 30               |

### Задача 3.

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

| Потоки                      | 1 год | 2год | 3год | 4 год |
|-----------------------------|-------|------|------|-------|
| Операционная деятельность   | 100   | 200  | 600  | 800   |
| Инвестиционная деятельность | -750  | -50  | 0    | 0     |
| Финансовая деятельность     | -665  | -100 | -450 | -350  |

Норма дисконта равна 10%.

### Задача 4.

В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

| Показатель                                    | Номер на шаг расчета |        |       |       |        |       |       |       |        |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|
|                                               | 0                    | 1      | 2     | 3     | 4      | 5     | 6     | 7     | 8      |
| 1.Денежный поток от операционной деятельности | 0,00                 | 11,10  | 20,11 | 40,30 | 30,30  | 70,70 | 75,10 | 60,00 | -      |
| 2.Денежный поток от финансовой деятельности   | 0,00                 | 10,50  | 29,22 | 9,36  | 4,09   | 10,00 | 6,05  | 6,00  | -      |
| 3.Инвестиционная деятельность                 | -                    | -      | -     | -     | -      | -     | -     | -     | -      |
| 3.1. Притоки                                  | 0,00                 | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00   | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 10,00  |
| 3.2. Оттоки                                   | -100                 | -70,00 | 0,00  | 0,00  | -60,00 | 0,00  | 0,00  | 0,00  | -90,00 |
| 3.3. Сальдо                                   |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 4.Сальдо суммарного потока                    |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 5.Сальдо накопленного потока                  |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 6.Коэффициент дисконтирования                 | 1,00                 | 0,91   | 0,83  | 0,75  | 0,68   | 0,62  | 0,56  | 0,51  | 0,47   |
| 7.Дисконтированное сальдо суммарного потока   |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |
| 8.Дисконтированные инвестиции                 |                      |        |       |       |        |       |       |       |        |

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

### Задача 5.

Имеется информация по денежным потокам проекта от операционной деятельности. Она представлена в следующей таблице:

| № | Показатель                                       | Значение показателей по шагам расчета |         |         |         |
|---|--------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|
|   |                                                  | Шаг 0                                 | Шаг 1   | Шаг 2   | Шаг 3   |
| 1 | Объем продаж                                     | 115,00                                | 150,00  | 198,00  | 320,00  |
| 2 | Цена                                             | 68,00                                 | 68,00   | 70,00   | 70,00   |
| 3 | Выручка                                          |                                       |         |         |         |
| 4 | Внереализационные доходы                         | 200,00                                | 233,00  | 509,00  | 722,00  |
| 5 | Переменные затраты                               | 1101,00                               | 1300,00 | 1543,00 | 2367,00 |
| 6 | Постоянные затраты                               | 801,00                                | 801,00  | 801,00  | 801,00  |
| 7 | Амортизация зданий                               | 513,00                                | 630,00  | 765,00  | 433,00  |
| 8 | Амортизация оборудования                         | 614,00                                | 653,00  | 697,00  | 900,65  |
| 9 | Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость | 632,00                                | 999,00  | 1235,00 | 2561,00 |

Известно, что налог на прибыль равен 24%. Рассчитайте чистый приток от операций.

### Задача 6.

Рассчитайте потребность проекта в ресурсе, если известно, что оптимальный размер заказа, составляет 108 изделий. На выполнение одного заказа требуется 60 тыс. руб., а на хранение единицы ресурса необходимо 12,45 тыс. руб.

### Задача 7.

В таблице приведены следующие параметры системы управления запасами проекта:

| Показатель                                          | Расчет показателя |
|-----------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Потребность, шт.                                 | 1000              |
| 2. Затраты на хранение единицы ресурса, руб.        | 10                |
| 3. Затраты на поставку единицы ресурса, руб.        | 50                |
| 4. Оптимальный размер заказа, шт.                   |                   |
| 5. Время поставки, дни                              | 24                |
| 6. Возможная задержка поставки, дни                 | 3                 |
| 7. Ожидаемое дневное потребление, шт./день          |                   |
| 8. Срок расходования заказа, дни                    |                   |
| 9. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.     |                   |
| 10. Максимальное потребление за время поставки, шт. |                   |
| 11. Резервный запас, шт.                            |                   |



| Показатель                                | Расчет показателя |
|-------------------------------------------|-------------------|
| 12. Пороговый запас или точка заказа, шт. |                   |

Необходимо учесть, что в году 250 рабочих дней.

Рассчитайте недостающие параметры системы управления запасами проекта.

### ***Практикум по решению задач 3***

#### **Ситуационный практикум № 2**

Офис взорвался аплодисментами, когда по внутреннему радио объявили, что Orion только что получил правительственный заказ на строительство высокоскоростных поездов следующего поколения на легких рельсах. Все поздравляли Майка Росаса. Известно было, что он станет руководителем этого важного проекта под кодовым названием «Ягуар». Когда ликование утихло, Росас поглядел в окно и задумался над тем, куда же он влез.

Проект «Ягуар» задумывался, как высокопрофильный, призванный в дальнейшем обеспечивать правительственные заказы. Возросшая конкуренция подняла планку ожиданий относительно сроков выполнения, качества, надежности и цены. Он знал, для того чтобы удовлетворить требованиям проекта «Ягуар», потребуются коренные изменения в том, как Orion организует и управляет проектами.

#### **Управление проектом в Orion**

Orion был отделением крупной аэрокосмической компании со штатом в 7000 человек. Orion из проектной организации превратился в матричную, для того чтобы сдерживать затраты и лучше использовать ограниченные ресурсы. В любой момент Orion был готов работать над 3—5 крупными проектами, подобными проекту «Ягуар», и над 30—50 небольшими проектами. Управляющие проектами обговаривали назначения работников на тот или иной проект с вице-президентом по хозяйственной деятельности, который в итоге утверждал назначения. Достаточно часто бывали такие ситуации, что один и тот же инженер в течение недели работал над 2—3 проектами.

Рис.1 - показывает организацию управления проектом разработки нового продукта в Orion.

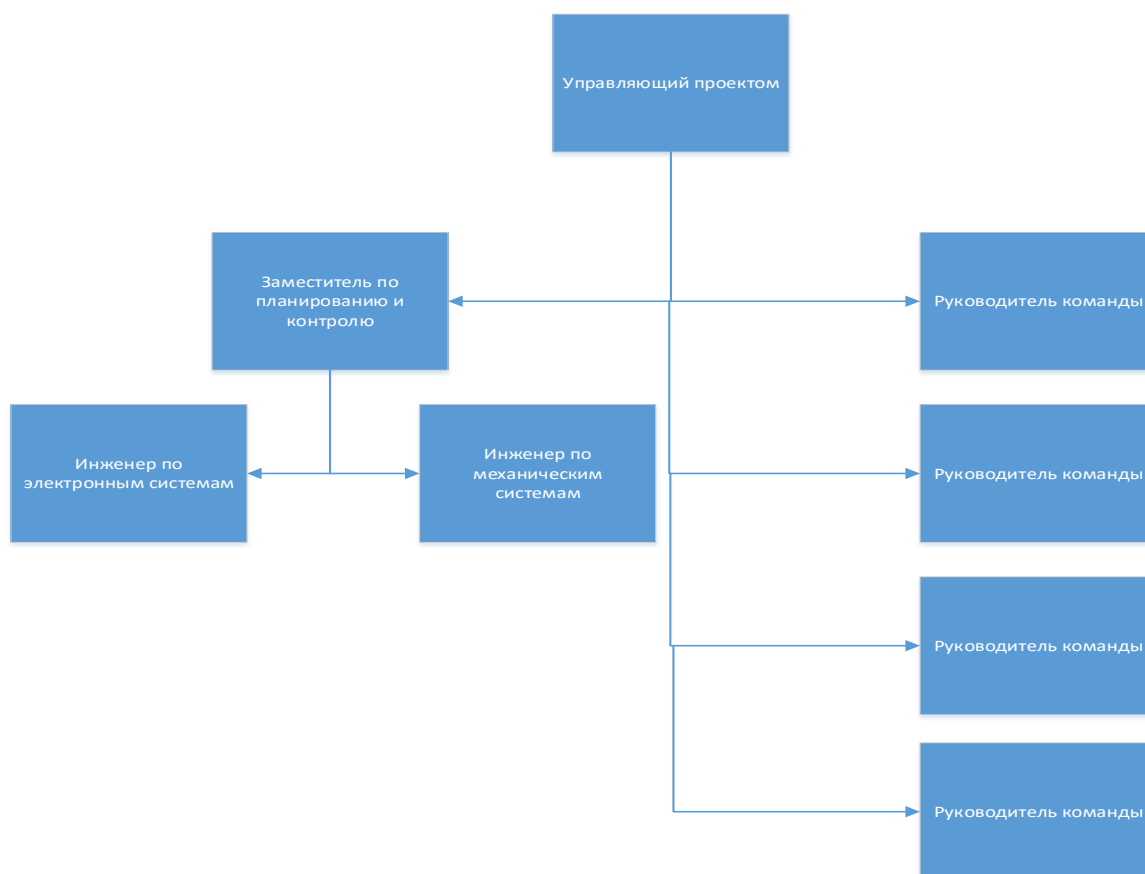


Рис. -1 Организация управления проектом разработки нового продукта в Orion

Управление проектом сводилось только к дизайну и разработке нового продукта. Когда окончательный вариант проекта и модель были выполнены, их передавали в производственный отдел для изготовления и доставки клиенту. Управленческая команда из 4 человек осуществляла контроль за работой, и их обязанности кратко изложены ниже:

\* *Управляющий проектом* — отвечает за все аспекты проектирования и разработки продукта.

\* *Управляющий по планированию и контролю* — отвечает за создание общей сети проекта, составление графиков, управление сметой, контроль и оценку программы проектирования и разработки и подготовку отчетов о состоянии работ.

\* *Инженер по электронным системам* — отвечает за вопросы обеспечения технического решения электронных систем.

\* *Инженер по механическим системам* — отвечает за обеспечение решения технических вопросов.

Основная работа выполнялась 12—20 командами проектировщиков. У каждой команды был лидер, ответственный за проектирование, разработку, создание и испытание конкретной подсистемы продукта. В команду входило от 5 до 15 инженеров, в зависимости от масштаба работы. Одновременно эти же инженеры работали над другими проектами.

Инженеры-проектировщики играли главную роль в Orion, другие группы — производственная, маркетинга и т.д. — должны были следовать

за ними. Особый статус инженеров-проектировщиков подкреплялся тем фактом, что их зарплаты были выше, чем у инженеров производственного отдела.

Общая разработка продукта и процесс производства представлен на схеме мастер-плана (рис. -2).

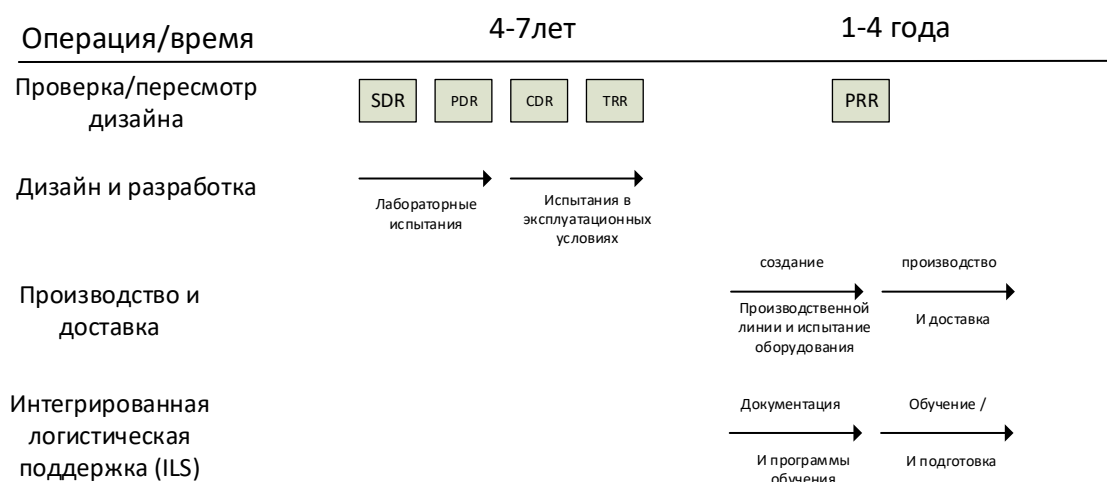


Рис.-2. разработка продукта и процесс производства

Дизайн и разработка нового продукта проходит через пять основных стадий: стадию дизайна системы; предварительный анализ дизайна; критический анализ дизайна; стадию анализа готовности к испытаниям; стадию анализа готовности к производству.

Работы по дизайну и разработке начинаются в лаборатории и продолжаются до испытания в естественных условиях конкретных подсистем и в итоге окончательных моделей продукта. После выполнения этих работ, проект и модель передаются в производственный отдел, который начинает создавать производственную линию для нового продукта. Производственный отдел также разрабатывает необходимое оборудование для проведения испытаний, с тем чтобы подтвердить, что произведенные компоненты работают исправно. За это время команды интегрированной логистической поддержки готовят документацию по продукту, инструкции пользователям по их работе, программы эксплуатации и программы подготовки клиентов, которые будут использовать продукт. Обычно у Orion уходит 6—7 лет на разработку и производство такого продукта, как «Ягуар».

Orion только что закончил всестороннюю проверку управления проектами. Ниже следует краткое изложение некоторых выявленных проблем:

*Производственные затраты превосходят ожидаемые.* Была выявлена тенденция «перебрасывать» в производственный отдел проекты после их разработки. Крайне редко проектировался сам процесс производства и переход к производству, а также само производство в больших количествах было очень неэффективным и трудоемким для

предприятия.

*Проблемы качества.* Возросшая конкуренция увеличила требования заказчика к качеству. Клиенты хотят, чтобы было меньше дефектов и более длительный срок гарантийного обслуживания. Orion обычно оставлял

решение проблемы качества на потом, то есть вносил изменения и улучшал качество, когда производственный процесс был запущен. Недостаточное внимание уделялось качеству на стадии начального проектирования продукта.

*Проблемы с поддержкой клиента.* Инструкции пользователю и техническая документация никогда не учитывали все проблемы заказчика- клиента, а обучение пользователя не всегда было подготовлено адекватно. Все это приводило к увеличению затрат и снижению уровня удовлетворенности клиента.

*Недостаток собственных средств на проект.* Хотя все соглашались, что матричная структура — единственный способ разместить все проекты в Orion, переброска персонала с проекта на проект и обратно негативным образом сказывалась на разработке каждого отдельного проекта. Работники зачастую не ощущали своей причастности к каждому отдельному проекту и работали без энтузиазма, что не способствовало качественному выполнению работ. Переброска персонала с проекта на проект и обратно замедляла работу, так как нужно было дополнительное время на то, чтобы быстро ввести возвратившихся работников в курс дела.

*Раздувание масштаба.* Orion славился своим техническим мастерством. Однако инженеры-проектировщики имели склонность увлекаться научной стороной проекта и выпускали из внимания практические соображения. Вызванные этим отставания от графика приводили к излишним затратам. Иногда даже в проект вносились изменения, противоречащие требованиям заказчика.

Росас прекрасно представлял себе эти и другие проблемы, когда вместе со своими сотрудниками приступил к обсуждению лучшего способа организации нового проекта «Ягуар».

Вопросы кейса:

1. Что бы вы порекомендовали Росасу относительно организации проекта «Ягуар», и почему?
2. Как бы вы изменили организационную структуру и мастер-план, отражающий эти изменения?

#### ***Практикум по решению задач 4***

Вы назначены менеджером проекта по переезду офиса Вашей компании в новое здание. В Уставе проекта, описывающем цели и задачи проекта определены следующие требования:

1. переезд должен быть проведен в течение двух выходных дней (суббота и воскресенье)

2. в новом здании компания арендует три этажа, на которых должны быть размещены:

- а. 1-ый этаж – фронт офис (офис продаж) и демо-зал
- б. 2-ой этаж – департамент разработки продуктов компании
- с. 3-ий этаж – руководство компании и бек-офис

3. Субподрядчик «А» отвечает за ремонт помещений офиса, установку сетевого оборудования и систем связи, установку мебели. Работы субподрядчика «А» должны быть завершены в четверг, за один день до начала переезда.

4. Субподрядчик «В» отвечает за транспортировку имущества компании из старого в новый офис.

5. Общий срок проекта составляет 18 дней. Бюджет проекта составляет 16 млн. руб.

**Задание 1.** На основе данной информации из Устава проекта, Ваших предположений и допущений, а также описания процессов «Планирование управления человеческими ресурсами» и «Набор команды проекта» разработайте Организационную структуру команды проекта и матрицу ответственности.

**Задание 2.** На основе разработанной Организационной структуры команды проекта и с использованием описания процессов «Планирование управления коммуникациями» и «Управление коммуникациями» проекта разработайте План Управления коммуникациями проекта.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие | Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания |

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                       | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.<br><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены |

### **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

#### ***Задания первого типа***

1. Дайте определение понятию «проект» и назовите его главные признаки.
2. Дайте определение понятию «жизненный цикл проекта»
3. Дайте определение понятию «команда проекта».
4. Окружающая среда проекта.
5. Сущность и принципы управления проектами. История развития управления проектами.
6. Назовите основные отличительные признаки команды проекта от трудового коллектива.
7. Функции и подсистемы управления проектами. Методы управления проектами.
8. Назовите роли и функции участников проекта.
9. Перечислите организационные формы проекта.
10. Принципы построения организационных структур управления проектами.
11. Функции менеджера проекта.
12. Последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами
13. Сущность и процессная концепция управления проектами. Основные категории управления проектами.
14. Управление интеграцией, предметной областью и временем (сроками) проекта.
15. Организация работ по выполнению проекта: управление работами, изменениями и содержанием (администрирование) проекта.
16. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики.
17. Принципы формирования команды проекта
18. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта
19. Назовите основные инструменты управления командой проекта

20. Перечислите ситуационные факторы влияющие на команду проекта
21. Матрица ответственности.
  22. Мотивация участников проекта
  23. Международные стандарты проектного управления
  24. Национальные стандарты проектного управления
  25. Принципы разработки корпоративного стандарта управления проектами

### ***Задания второго типа***

1. Какая существует взаимосвязь между проектом, программой и портфелем проектов?
2. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.
3. На каких принципах осуществляется формирование цены, прибыли и рентабельности проекта.
4. Обоснование окупаемости инвестиций проекта.
5. Опишите методы определения потребности в механизмах и производственной площадях.
6. Опишите принципы формирования команды проекта.
7. Опишите методы определения состава и численности работников проекта.
8. В чем заключаются особенности установления трудоемкости работ проекта различными методами.
9. В чём заключается технико-экономическое обоснование проекта? Приведите пример.
10. Какие факторы влияют на эффективность работы команды проекта?
11. Какими личностными качествами должен обладать эффективный руководитель проекта?
12. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.
13. В чем заключается различие в расчете длительности параллельно-последовательного и параллельного вида выполнения операций. Покажите на графиках.
14. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки.
15. Какие функции по управлению проектами должны выполнять персональные компьютеры и локальные системы.
16. Какие организационные структуры лучше подходят для проектной деятельности? Почему?
17. Из каких этапов состоит разработка проектной документации?

18. Назовите основные задачи организации проектной документации.

19. В чём отличие процессного и проектного подходов? Какие ещё существуют подходы?

20. Какие задачи решаются при завершении управления персоналом в проекте? Приведите примеры

21. Каковы уникальные проблемы и задачи управления виртуальной проектной командой? Приведите примеры

22. Что может сделать управляющий проектом, чтобы избежать проблем, характерных для сплоченных проектных команд? Приведите примеры

23. Почему дирижер оркестра является подходящей метафорой для руководителя проекта? Какие аспекты управления проектом не отражает эта метафора? Вы можете привести пример других подходящих метафор?

24. Приведите пример организационной структуры команды проекта (нарисуйте схему).

25. Что может сделать управляющий проектом, чтобы создать сплоченную проектную команду? Приведите примеры

### ***Задания третьего типа***

**Задание № 1.** В качестве практического примера рассмотрите разработку (новой стратегии) технического задания на проект одного из предприятий легкой промышленности России.

Краткий анализ ситуации — ухудшающаяся финансовая ситуация

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основные проблемы              | Дефицит ресурсов: финансовых, квалифицированных кадров, собственных оборотных средств, износ ОПФ, устаревшие технологии, выполнение обязательств по долгам и содержанию непрофильных производств                                                             |
| Основные проектные предложения | 1. Разработка программы стратегии<br>2. Создание проектов реорганизации предприятия, реструктуризация бизнесов. 3. Путем организации сквозного оперативного учета активов и расходов оптимизировать процесс увеличения прибыли и улучшения структуры баланса |
| Руководитель проекта           |                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Задание №2.** Предлагается разработать проектные предложения на основании создавшееся ситуации в компании.

Для этого разработайте:

- а) перечень мероприятий для реализации проекта;
- б) перечень возможных рисков и компенсирующие мероприятия;
- в) миссию и философию компании, кодекс делового поведения



сотрудника компании;

г) программу работ по повышению эффективности деятельности и реструктуризации предприятия (определите сроки и ответственных за реализацию мероприятий).

|                 |                                                                                                                                                               |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основная цель   | От стратегии выживания к стратегии развития                                                                                                                   |
| Ключевые задачи | Сохранить многопрофильное предприятие. Вывести на ведущие позиции на внутреннем и внешнем рынках продаж. Создать инвестиционную привлекательность предприятия |

**Задание №3.** Постройте и рассчитайте сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», постройте диаграммы потребности в расходуемых ресурсах.

Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет смещения работ в пределах резерва времени.

| Работа | Предшествующие ей работы | Продолжительность, в днях | Ресурс расходуемый, единиц |
|--------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| А      | -                        | 4                         | 5                          |
| Б      | А                        | 6                         | 5                          |
| В      | А                        | 8                         | 6                          |
| Г      | Б                        | 5                         | 7                          |
| Д      | Б; В                     | 7                         | 5                          |
| Е      | А; В                     | 8                         | 4                          |
| Ж      | Г; Д                     | 2                         | 2                          |

**Задание №4.** Рассматриваются два варианта проекта, которые планируется выполнить в течении года..

Планируемые показатели приведены в таблице:

| Планируемые показатели, тыс. руб.    |                 | Проект |      |
|--------------------------------------|-----------------|--------|------|
|                                      |                 | № 1    | № 2  |
| Материальные затраты                 |                 | 250    | 420  |
| Зарплата                             |                 | 220    | 480  |
| Отчисления в социальные фонды (30%)  |                 |        |      |
| Стоимость оборудования               |                 | 2 000  | 1800 |
| Стоимость здания                     |                 | 4 000  | 4500 |
| Норма амортизационных отчислений (%) | На оборудование | 10     | 11   |
|                                      | На здание       | 2,5    | 2,5  |
| Амортизация                          |                 |        |      |
| Прочие                               |                 | 46     | 120  |

| Планируемые показатели, тыс. руб.         | Проект |      |
|-------------------------------------------|--------|------|
|                                           | № 1    | № 2  |
| Совокупные затраты (полная себестоимость) |        |      |
| Цена                                      | 1000   | 1800 |
| Прибыль                                   |        |      |
| Рентабельность по себестоимости, %        |        |      |

Необходимо определить отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, рентабельность по себестоимости и выбрать наиболее эффективный вариант.

**Задание №5.** Составьте сетевую модель вида «Работа-Дуга (стрелка)». Постройте календарный план проекта.

| Работа | Предшествующие ей работы | Продолжительность, в днях |
|--------|--------------------------|---------------------------|
| А      | -                        | 4                         |
| Б      | А                        | 6                         |
| В      | А                        | 3                         |
| Г      | Б                        | 4                         |
| Д      | Б; В                     | 7                         |
| Е      | А; В                     | 8                         |
| Ж      | Г; Д                     | 2                         |
| З      | Е, Ж                     | 4                         |

**Задание №6.** Постройте и рассчитайте сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина», постройте диаграммы ежедневной потребности в расходуемых ресурсах. Выполните оптимизацию расходуемых ресурсов при ограничении по времени за счет сочетания «смещения» работ и «растягивания» работ в пределах резерва времени. Постройте оптимизационный график ежедневной потребности в расходуемых ресурсах.

| Работа | Предшествующие ей работы | Продолжительность, в днях | Ресурс расходуемый, единиц |
|--------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| А      | -                        | 4                         | 5                          |
| Б      | -                        | 6                         | 5                          |
| В      | А                        | 8                         | 6                          |
| Г      | Б                        | 5                         | 7                          |
| Д      | Б                        | 7                         | 5                          |
| Е      | А; В                     | 8                         | 4                          |
| Ж      | Г; Д                     | 5                         | 2                          |

| Работа | Предшествующие ей работы | Продолжительность, в днях | Ресурс расходуемый, единиц |
|--------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| З      | Е, Д                     | 3                         | 3                          |

**Задание №7.** Рассматриваются два варианта выполнения проекта подрядной организацией. Планируемые показатели приведены в таблице:

| Планируемые показатели, тыс. руб.                                       |                 | Проект |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|------|
|                                                                         |                 | № 1    | № 2  |
| Материальные затраты                                                    |                 | 2250   | 4200 |
| Трудоемкость работ, нормо-час.                                          |                 | 1800   | 3000 |
| Зарплата                                                                |                 |        |      |
| Отчисления в социальные фонды (30%)                                     |                 |        |      |
| Балансовая стоимость оборудования, используемого при выполнении проекта |                 | 2 000  | 1800 |
| Балансовая стоимость здания, используемого при выполнении проекта       |                 | 4 000  | 4500 |
| Норма амортизационных отчислений (%)                                    | На оборудование | 10     | 11   |
|                                                                         | На здание       | 2,5    | 2,5  |
| Амортизация                                                             |                 |        |      |
| Прочие                                                                  |                 | 460    | 120  |
| Совокупные затраты (полная себестоимость)                               |                 |        |      |
| Рентабельность по себестоимости, %                                      |                 | 10     | 10   |
| Прибыль                                                                 |                 |        |      |
| Цена проекта                                                            |                 |        |      |

Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка -350 руб. за нормо-час. работы. Зарплата вспомогательного и административно-управленческого персонала составляет 80% от зарплаты основных рабочих.

Необходимо определить зарплату, отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления, совокупные затраты (полную себестоимость) на выполнение каждого проекта, прибыль, цену проекта и выбрать наиболее эффективный вариант проекта для подрядной организации.

**Задание №8.** Рассматриваются два варианта проекта. Определите плановую численность основных и вспомогательных рабочих, численность специалистов и административно-управленческого персонала (АУП) команды проекта, расходы на зарплату, отчисления в социальные фонды, полную себестоимость, цену, прибыль проектов и наиболее экономически выгодный вариант проекта. Продолжительность выполнения проекта - 3 месяца. Объем работ (ед.), нормы времени на единицу работы (нормо-час./ед.) представлены в таблице:

| Номер работы | Проект А          |               | Проект Б          |               |
|--------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
|              | Объем работ (ед.) | Нормы времени | Объем работ (ед.) | Нормы времени |
| 1            | 18                | 100           | 120               | 10            |
| 2            | 20                | 80            | 30                | 60            |
| 3            | 30                | 15            | 14                | 25            |
| 4            | 40                | 20            | 50                | 20            |
| 5            | 2                 | 1000          | 12                | 100           |
| 6            | 120               | 2             | 12                | 12            |

Численность вспомогательных рабочих составляет 30% от численности основных рабочих. Численность специалистов и АУП составляет 10% от численности основных и вспомогательных рабочих. Коэффициент, учитывающий невыходы на работу – 1,12. Действительный годовой фонд времени работы одного рабочего – 1900 час. Число смен -1. Для основных рабочих предусматривается сдельная система оплаты труда: расценка - 350 руб. за нормо-час. работ №1-№3; 380 руб.. работ №4-№7. Для остальных работников оклады: для вспомогательных рабочих в размере 50 тыс. руб. в месяц., для служащих и для АУП – 90 тыс. руб. в месяц в среднем по данной группе персонала. Отчисления в социальные фонды – 30% от зарплаты. Стоимость материальных ресурсов проектов: вариант А – 1500 тыс. руб., вариант Б – 1800 тыс. руб. Накладные расходы предусматриваются в размере 60% от фонда оплаты труда. Планируется 10% рентабельности по себестоимости.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Международные стандарты проектного управления»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                        | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 11 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 12 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Международные стандарты проектного управления» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Международные стандарты проектного управления» предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о лучших мировых практиках проектного управления, отраженных в соответствующих стандартах.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — является формирование у обучающихся навыков применения международных стандартов проектного управления, возникающих в ходе проектной деятельности организации в современных условиях.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- изучение структуры основных международных стандартов проектного управления;
- сформировать знания об основных методах и принципах решения задач современного проектного менеджмента, решаемых с помощью инструментов, описанных в международных стандартах проектного управления;
- изучение видов сертификации компаний, осуществляющих проектную деятельность по международным стандартам проектного управления

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                                                                                     | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                                                                           | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                   | Формы образовательной деятельности                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                                                                                                                                             | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                          | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                          |                                                                                              |
| Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | ОПК-1           | ОПК-1.1 Решает задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществление планирования и контроля деятельности организации | Уровни зрелости организации в области проектного управления, виды сертификаций компаний в области проектного управления, методологию организационной зрелости управления проектами, модели зрелости управления проектами, Способы улучшения процессов управления проектами для достижения более высокого уровня зрелости | Определить процессы, необходимые для реализации стратегий через управление проектами; определить способности (capabilities), которыми должна обладать организация для надежного превращения стратегии в проекты и результаты их успешного выполнения, Выявить взаимозависимости между требуемыми способностями. | Оценки текущего уровня зрелости управления проектами                                                                                                                              | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
| Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые                              | ОПК-4           | ОПК-4.1. Применяет лучшие отечественные и зарубежные практики проектного менеджмента при разработке и реализации традиционных и нетрадиционных проектов     | Классификацию стандартов. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Основных разработчиков международных стандартов проектного управления.                                                                                                                                         | Выбирать международный стандарт, по которому будет проходить управление проектом. Формировать проектную документацию в соответствии с международными требованиями.                                                                                                                                              | Применения международных стандартов проектного управления в процессе инициации проекта. Осуществлять планирование проекта с использованием рекомендаций международных стандартов. | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |



| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                        | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                            |                        |                                          | Формы образовательной деятельности |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                         |                 |                                   | выпускник должен знать                                                                             | выпускник должен уметь | выпускник должен иметь практический опыт |                                    |
| рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций |                 |                                   | Виды сертификаций специалистов в области проектного управления. Структуру международных стандартов |                        |                                          |                                    |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                       | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                        | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                      |
| заочная форма                                                          |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                      |
| Тема 1.<br>Предназначение и структура стандартов проектного управления | 1                                                                            |          |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 18                                 | Отчет по ситуационному практикуму/20 |
| Тема 2.<br>Обзор стандартов PMI                                        |                                                                              |          |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 18                                 | Отчет по ситуационному практикуму/20 |
| Тема 3.<br>Обзор стандарта IPMA                                        | 1                                                                            |          |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 18                                 | Отчет по ситуационному практикуму/20 |
| Тема 4.<br>Обзор стандарта ISO-21500                                   | 1                                                                            |          |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 12                                 | Отчет по ситуационному практикуму/20 |
| Тема 5.<br>Обзор отечественных стандартов проектного управления        | 1                                                                            |          |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Отчет по ситуационному практикуму/20 |
| Всего:                                                                 | 4                                                                            |          |                            | 8                      |              |                        |         |                    |                                        | 92                                 | 100                                  |
| Контроль, час                                                          | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Зачет                              |                                      |
| Объем дисциплины (в академических часах)                               | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                      |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                 | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                      |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Предназначение и структура стандартов проектного управления***

Основные понятия и определения применяемые в международных стандартах проектного управления. Классификация стандартов проектного управления. Виды сертификации специалистов по основным международным стандартам проектного управления. Уровни зрелости организации в области проектного управления. Виды сертификаций компаний в области проектного управления. Методология организационной зрелости управления проектами. Модели зрелости управления проектами. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Связь стратегии организации и проектного управления (международные подходы).

### ***Тема 2. Обзор стандартов PMI.***

Назначение стандарта PMBOK. Типовой жизненный цикл проекта PMBOK. Влияние организационных политик на проектную деятельность. Активы процессов. Качества руководителя проекта. Группы процессов проекта PMBOK. Области знаний в проекте PMBOK. Ключевые концепции Тенденции и формирующиеся практики. Соображения по адаптации (Tailoring Considerations). Соображения для гибких/адаптивных сред. Практическая ценность и особенности применения. Program management. Portfolio management.

### ***Тема 3. Обзор стандарта IPMA***

Назначение стандарта. Техническая компетентность. Поведенческая компетентность. Контекстуальная компетентность. Элементы компетентности ICB. Практическая ценность и особенности применения.

### ***Тема 4. Обзор стандарта ISO-21500***

Назначение стандарта. Организационная среда. Окружение проекта. Организация проекта. Проект. Инициация, планирование, выполнение, контроль и завершение проекта. Тематические группы: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, время, стоимость, риски, качество, поставки, коммуникации. Практическая ценность и особенности применения.

### ***Тема 5. Обзор отечественных стандартов проектного управления***

«Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». «Проектный менеджмент. Требования к управлению

программой». «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». «Менеджмент рисков проектов. Общие положения». «Руководство по проектному менеджменту». «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов».

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является

приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления

(конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                       | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                       | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                             | <b>Форма текущего контроля</b>     |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Предназначение и структура стандартов проектного управления</i> | Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления. Связь стратегии организации и проектного управления (международные подходы). | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму.<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму. |
| <i>Тема 2.<br/>Обзор стандартов PMI</i>                                        | Практическая ценность и особенности применения. Program management. Portfolio management.                                                                    | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму.<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму. |
| <i>Тема 3.<br/>Обзор стандарта IPMA</i>                                        | Практическая ценность и особенности применения.                                                                                                              | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму.                                                   | Отчет по ситуационному практикуму. |

| Наименование темы                                               | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                       | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                    | Форма текущего контроля            |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                 |                                                                                                                                                       | Подготовка отчета по ситуационному практикуму                                                                                                                                   |                                    |
| Тема 4.<br>Обзор стандарта ISO-21500                            | Практическая ценность и особенности применения.                                                                                                       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму.<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму. |
| Тема 5.<br>Обзор отечественных стандартов проектного управления | «Руководство по проектному менеджменту».<br>«Управление проектами, программами и портфелем проектов.<br>Руководство по управлению портфелем проектов» | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму.<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму. |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 460 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955>

#### *Дополнительная литература*

1. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 258 с. : схем., табл. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720392>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №<br>п/п | Наименование ресурса                           | Ссылка                                                        |
|----------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.       | Национальная ассоциация управления проектами   | <a href="https://www.sovnet.ru/">https://www.sovnet.ru/</a>   |
| 2.       | INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION   | <a href="https://www.ipma.world/">https://www.ipma.world/</a> |
| 3.       | Официальный сайт компании Проектная практика   | <a href="https://pmpractice.ru/">https://pmpractice.ru/</a>   |
| 5.       | Официальный сайт компании ПМ Эксперт           | <a href="https://pm.expert/">https://pm.expert/</a>           |
| 6.       | Ассоциация менеджеров проекта Проектный Альянс | <a href="https://pmalliance.ru/">https://pmalliance.ru/</a>   |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)



- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| <b>№ п/п</b> | <b>Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство</b> | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Ситуационный практикум                                                        | <p>Отчет по практикуму</p> <p>15-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>10-14 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>5-9 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;</p> |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/<br>оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                           | 1-4 – обучающийся подготовил работу и отчет самостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.<br>0 - практикум и отчет не выполнены. |

### ***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

#### **Типовые ситуационные практикумы**

##### ***Ситуационный практикум 1***

Компания «Медприбор» - предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами сначала как общество с ограниченной ответственностью, далее было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. У компании есть серьезные конкуренты, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

Компания ежегодно выполняет около 50 проектов, их количество увеличивается в последние годы. Компания имеет заметное число успешных проектов, но в то же время большое количество проектов оказалось неудачным в силу недостатков в управлении.

Анализ показал, что во многих случаях проекты запускаются без тщательной оценки их ценности и наличия необходимых ресурсов для разработки. Отсутствует уполномоченный коллегиальный орган, который бы занимался утверждением проектов. Нет подразделения, которое бы организовывало работу по управлению проектами в компании, обобщало информацию о проектах и анализировало ее. Проекты инициируются отдельными департаментами и сотрудниками как разрозненные мероприятия.

Отсутствуют документы и стандарты по регламентации проектной деятельности, не используется общепринятая терминология.

Не применяется специальное программное обеспечение для оценки и планирования проектов, анализа хода их выполнения.

В компании обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию медицинского прибора нового поколения диагностики организма человека. Компания пока еще не в полной мере понимает рынок сбыта, есть проблемы с созданием конструкции и технологии производства этого прибора. Заказчик еще не сформулировал требования к характеристикам продукта и предполагает вносить новые требования на протяжении всего периода разработки проекта.

Для финансирования проекта предприятие предполагает провести дополнительную эмиссию акций и разместить облигационный заем.

Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников научного и инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора. Тем не менее, проект включен в портфель проектов компании. Устав проекта еще не разработан.

Особенностью проекта является предположение о том, что в течение длительного времени будет осуществляться поиск технических и производственных решений, а готовые результаты почти по всем направлениям будут получены только к концу установленного срока завершения проекта.

Новизна технологий в создании прибора предъявляет высокие требования к квалификации разработчиков, предполагает наличие высоких навыков в ряде областей и прежде всего в технической и организационной. Менеджер проекта сомневается в том, что подобрать такой состав работников будет легко. Придется нанимать большое количество ключевых специалистов со стороны, что окажет влияние на время их «притирки» в команде. В проект придут люди, которые ранее работали в компаниях с различной организационной культурой.

Особенности проекта определяют необходимость четкого определения ролевых функций и условного закрепления ролей за членами команды.

Работы проекта сформированы так, что для выполнения каждой требуется определенная группа сотрудников из отдела НИОКР. Работы могут выполняться как параллельно, так и последовательно. Сотрудники отдела НИОКР параллельно заняты в еще нескольких проектах доработки оборудования. При параллельном выполнении проектов возникают ресурсные конфликты, вызываемые перегрузкой работников, что приведет к увеличению сроков реализации проекта разработки нового мед прибора. С другой стороны, если чередовать выполнение проектов, это может ускорить выполнение всех работ, но и с большой вероятностью сделает эти работы критическими, и при задержке выполнения работы одной группой, сдвинется график следующей группы. То есть группы будут простаивать, а общая длительность проекта будет увеличиваться.

Анализ показал, что менеджеры закладывают значительную подстраховку в оценку длительности работ.

Разрабатываемое медицинское оборудование, в случае успешного завершения проекта, предполагается к закупке в муниципальные больницы в рамках государственного заказа. На данный момент контракт не подписан, и точных требований от министерства не получено. Однако в процессе предварительных обсуждений было выяснено, что новое оборудование должно иметь срок службы не менее 10 лет и быть встраиваемым в существующую инфраструктуру больниц. С другой стороны, не требуется особая простота в использовании, поскольку персонал больниц имеет достаточный уровень профессиональных навыков и может пройти дополнительное обучение, а распространение оборудования вне специализированных учреждений не предполагается. Также оборудование должно будет пройти государственную сертификацию, и в работе выдавать «ошибку» не более чем в 1% случаев.

Команда непосредственных разработчиков проекта внутри компании насчитывает несколько десятков человек. Кроме того, к проекту привлечены большинство функциональных подразделений. Большая роль в части изготовления нового продукта отводится производственным подразделениям. Ход реализации проекта находится на контроле у совета директоров компании.

Руководство принимает активное участие в обсуждениях, организуемых Министерством, по вопросам обеспечения отечественным оборудованием российских медицинских учреждений.

Компания постоянно участвует в тендерах по государственным закупкам.

Предполагается начать пиар-акции в средствах массовой информации, на телевидении и радио.

Компания уделяет большое значение повышению своей инвестиционной привлекательности. Делается попытка привлечь крупных инвесторов (физических и юридических лиц) в проект. Менеджер и куратор проекта рассматривают варианты выбора методов оценки хода реализации проекта и эффективности произведенных затрат. Менеджер проекта предлагает использовать контрольный график или график Ганта для оценки исполнения проекта. Куратор проекта более склонен к применению метода освоенного объема. Каждый из них рассматривает вопрос со своих позиций и учитывает свои интересы. Предполагается разработать соответствующие шаблоны для такой оценки.

Для разработки проекта по созданию нового медицинского прибора предполагается использовать элементы гибкого управления проектами. Для этого в компании разрабатываются соответствующие методические

материалы. Есть намерение пригласить для такой разработки внешних консультантов.

Руководство компании взяло курс на создание полноценной корпоративной системы управления проектами. С этой целью руководителю офиса управления проектами поручено детально изучить различные стандарты по управлению проектами. Далее, он должен разработать общую конфигурацию системы управления проектами с учетом уровня зрелости существующей системы и представляя пути совершенствования на ближайшие пять лет.

#### **Вопросы кейса:**

1. Оцените уровень управления проектами в компании.
2. Сформулируйте требования, которым, по Вашему мнению, должна отвечать система управления проектами в данной компании.
3. Предложите компоновку системы стратегического управления проектами в компании, которая бы позволила бы компании осуществлять дальнейшее развитие в соответствии с поставленными целями.

#### ***Ситуационный практикум 2***

Многие программисты по мере своего развития выбирают для себя стезю управления разработкой, с сожалением ограничивая себя в творческом процессе изучения новых языков программирования и технологий.

И, начиная с этого момента, мы уже как руководители вынуждены бороться со сложностью разработки программных проектов, сложностью их однородного понимания всеми участниками и сложностью учёта изменений, происходящих постоянно при изменениях внешней среды. Ориентируясь на пророческое утверждение Брукса о том, что серебряной пули нет, мы всё же ищем способ найти управленческую технику, увеличивающую, хотя бы и не на порядок, производительность, надёжность и простоту в разработке программного обеспечения.

Итак, каждый из руководителей знает, что такое диаграмма Ганта, и каждый пользовался MS Project. Ещё больше читателей, программистов, использует систему управления задачами. И практически все программисты-не одиночки используют систему управления исходным кодом.

Перед нами стоит вполне прагматическая задача обеспечить единый процесс разработки, когда при учёте каждого нового изменения требований можно наглядно увидеть изменение параметров проекта.

#### **Вопросы кейса:**

1. Сформулируйте эту задачу на прикладном уровне.

2. Представьте проект как набор этапов, которые в свою очередь состоят из перечня высокоуровневых задач, каждая из которых включает ряд пользовательских сценариев, стори, а те – декомпозируются в задачи.
3. Возможно ли применение стандарта РМВОК для данного проекта

### ***Ситуационный практикум 3.***

У компании «Проф-Рассылка» есть проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по различным городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый Заказчику, оказывается низкого качества (сроки / претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объёмов. В компании существует отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами. Для решения поставленной задачи, руководителю проекта нужна рабочая группа:

Разработчик IT системы - Николай. Задача: Необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных, с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работ по этому проекту. Говорит, что другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько Вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие, на данный момент

Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчёт сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающий дизайнер ушла в декрет, нового штатного сотрудника пока не нашли. Есть только внешний сотрудник, который завален заказами и не может оперативно сделать дизайн. Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по городам. На данный момент из-за того, что ключевой клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – «ваша недоработка и некомпетентность в организации логистики». Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем

с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются. Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отражение проблемы посредством написания служебных записок, проведением рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят. Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с Вас не снимаются. Проект является непрофильным для компании. Т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии). момент, было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

Задача: Создать эффективную рабочую группу.

**Вопросы:**

1. Каким образом применяя стандарт ISV провести оценку компетенций всех участников проекта?
2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний Заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

***Ситуационный практикум 4***

Ведущий российский FMCG-производитель косметических товаров, бытовой химии и продуктов питания. В отдельных сегментах занимает до 19% российского рынка. Продукция компании представлена на рынках СНГ и других стран мира. Компания одновременно реализует 60-70 проектов по разработке новых продуктов, десятки проектов по организационным изменениям и развитию компетенций, несколько проектов по внедрению различных ИТ-систем и приложений, а также большое количество проектов по изменению упаковки. В компании создан проектный офис, более года внедряется проектное управление. Предшествующие попытки внедрения новых процессов и ИТ-инструментов проектного управления забуксовали и были приостановлены. Новое руководство, отвечающее за развитие проектного управления и запуск новых продуктов на уровне Правления, решило сделать еще один «подход к снаряду», переосмыслив жизненный цикл проекта, разделив его на исследовательский и коммерческий этап. С учетом предпринимательского духа компании требовалось внедрить максимально простые и прагматичные подходы к управлению проектами, поддерживаемые сквозными ИТ-инструментами. Работы на исследовательском этапе проектов, например, разработка дизайна или рецептуры, из-за большого количества итераций может занимать несколько месяцев. Количество итераций может насчитывать десятки или сотни, что не позволяет



достоверно прогнозировать сроки. В результате проекты превышают плановые сроки в среднем более чем на два месяца, а иногда зависают на несколько лет. Для бизнеса компании крайне важно регулярно и своевременно пополнять свой ассортиментный портфель новыми продуктами. Это позволит новым продуктам оказаться на полках магазинов к сезону и увеличить продажи. Топ-менеджер контролирует выполнение проектов на периодических комитетах либо выборочно. Проблемы на проектах решаются преимущественно в момент возникновения, когда потенциальные риски и угрозы срокам и результатам проектов уже реализовались. Некоторые проекты тянутся по несколько лет безрезультатно, и прогнозные сроки их завершения продолжают вызывать сомнения у участников и руководства. Топ-менеджер видит регулярный срыв сроков проектов, но не всегда понимает первопричину. Основными причинами срыва сроков считаются: нехватка ресурсов функциональных подразделений, недостаток лидерства руководителей проектов, недостаточная четкость организации работ со стороны руководителей проектов. Руководство признает, что проблема носит системный характер, и поддерживает внедрение единых процессов управления проектами и создание необходимой ИТ-инфраструктуры в организации в целом.

#### Исходные условия

- В компании недавно согласован процесс разработки новых продуктов

- Планы и отклонения от них фиксируются в презентациях [дорожная карта], которая обновляется только по запросу топ-менеджмента, либо к проектным или продуктовым комитетам

- Задачи проектов ведутся в виде таблиц, со сроками и ответственными.

Информация не всегда своевременно обновляется руководителями проектов.

- Заказчик на момент старта проекта уже выбрал систему для управления задачами Atlassian Jira, которую планировал использовать для управления проектами запуска новых продуктов (NPD) и другими проектами, в том числе для управления процессами.

#### Бизнес-задачи

Клиенту важно выводить на рынок к сезону требуемое количество новых ассортиментных позиций (SKU) каждой продуктовой категории, сокращать сроки вывода продуктов на 30-50%, при этом не жертвуя качеством продукта.

#### Вопросы кейса:

1. Какие задачи целесообразно поставить заказчику перед своим проектным офисом и консультантами для повышения эффективности проектного управления



2. Какие цели можно сформулировать в пилотном проекте по реализации задач заказчика из п.1.

3. Какой международный стандарт подходит для реализации данного проекта и почему

4. Каковы могут быть преимущества компании после решения задач п.1.

### ***Ситуационный практикум 5***

Предприятие из сферы оборонной промышленности. Имеет стабильный государственный заказ на производство продукции. Традиции управления с советских времен. «Наследие ФГУП» в современных реалиях выражено в методология государственного управления, линейно-каскадном построении всех процессов вследствие этого имеет длительные не прослеживаемые процессы контрактации как с государственными заказчиками, так и с поставщиками по кооперации. Данная специфика такова, что при определении годовых объемов выпуска продукции с заказчиком практически мало, не объективно учитываются уже возможности поставщиков по кооперации продукции, услуг и работ. В реальности при утверждении годового заказа выпускаемой продукции не происходит реальный учет реалий и возможностей рынка поставщиков. Это все внутренние проблемы, но есть и внешние, имеется в виду система гос. закупок и ее родовые проблемы (выбор поставщика по минимальной цене и др.). При этом отсутствует возможность вести адекватное объемное календарное планирование производства. Соответственно не представляется возможным спланировать производство продукции по номенклатуре, объемам и по срокам. Также «Наследие ФГУП» выражается в том, что постоянный численный состав завышен в связи с отсутствием адекватных планируемых значений. В следствии этого имеется постоянное завышение издержек на ФОТ, оплата простоев и как следствие переработка в конце периода (выше 2 раза), снижение качества продукции, выполненных работ и принимаемых решений. Ситуация требует серьезных усилий для сохранения предприятия в настоящем времени, условиях и месте. Было принято решение произвести цифровую трансформацию на предприятии и как начало этому внедрить отечественный программный продукт с финансированием на 120 млн. рублей с созданием прикладной цифровой платформы. Цель оптимизировать бизнес-процессы операционной деятельности. В результате оптимизировать штат, снизить операционные издержки на 12%, снизить запасы на 15%, в итоге сэкономить 400 млн. рублей оборотных средств.

Вопросы кейса:

Определите основные работы проекта

Каким отечественным стандартом проектного управления

целесообразно воспользоваться в данной ситуации и почему  
Подготовьте устав проекта

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>«Зачтено»</b><br>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.<br><b>«Не зачтено»</b><br>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены |

### Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

#### **Задания первого типа**

1. Дайте определение понятию проект
2. Дайте классификацию стандартов проектного управления
3. Дайте определение понятию жизненный цикл проекта.
4. Дайте определение понятию стратегия развития.
5. Типовой жизненный цикл проекта РМВОК
6. Виды сертификации специалистов по основным международным стандартам проектного управления
7. Уровни зрелости организации в области проектного управления.
8. Виды сертификаций компаний в области проектного управления.
9. Методология организационной зрелости управления проектами.
10. Модели зрелости управления проектами.
11. Основные виды областей знаний в международных стандартах проектного управления

12. Качества руководителя проекта.
13. Основные группы процессов проекта по PMbok
14. Техническая компетентность.
15. Поведенческая компетентность.
16. Контекстуальная компетентность
17. Организационная среда. Стандарт ISO-21500
18. Окружение проекта. Стандарт ISO-21500
19. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие совершенствование компетентности профессионалов в управлении проектами
20. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов в управлении проектами
21. Аудитория и применение стандарта ICB4
22. Ключевые показатели компетентности и критерии ICB4
23. Профессионалы, занятые в управлении проектом
24. Дайте определение понятию сфокусированность в контексте стандарта ICB4
25. Какие существуют сферы компетентности управления проектом

#### ***Задания второго типа***

1. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление интеграцией проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)
2. Какая существует взаимосвязь между проектом, программой и портфелем проектов?
3. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление содержанием проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)
4. В чем заключается взаимосвязь стратегического анализа, разработки миссии, целей и стратегии проекта?
5. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление расписанием проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)
6. В чем заключаются достоинства и недостатки организационных структур управления проектами. Приведите примеры проектов и структур.
7. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление стоимостью проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)
8. В чем заключаются противоречия в интересах основных

участников проекта и как это отражается на выполнение проекта. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление качеством проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

10. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление ресурсами проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

11. Опишите порядок оптимизации ежедневной потребности трудовых ресурсов за счет резервов времени работ. Приведите пример.

12. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление коммуникациями проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

13. Охарактеризуйте процесс: планирование вовлечения заинтересованных сторон

14. Охарактеризуйте процесс: мониторинг рисков

15. С помощью каких методов осуществляется оценка внешней и внутренней среды относительно развития направлений проектной деятельности? Приведите 2-3 ситуации и укажите методы оценки

16. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление рисками проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments) .

17. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление закупками проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

18. Охарактеризуйте процесс: контроль расписания

19. Охарактеризуйте процесс: осуществление закупок

20. Охарактеризуйте особенности применения процессов области знаний «Управление заинтересованными сторонами проекта» в проектах Agile — для гибких и адаптивных сред (Considerations for Agile / Adaptive Environments)

21. Охарактеризуйте процесс: руководство и управление работами проекта PMbok

22. Охарактеризуйте процесс: разработка плана УП . PMbok

23. Охарактеризуйте процесс: управление знаниями проекта PMbok

24. Опишите Элемент компетентности Стратегия ISB4

25. В чем отличия моделей международных стандартов ISO от PMI

### ***Задания третьего типа***

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.

2. Определите возможности реализации Вашего проекта.

3. Определите структуру Вашего проекта по одному из методов.

4. Сформируйте структуру предметной области Вашего проекта.
5. Выполните структуризацию работ по Вашему проекту.
6. Определите стоимость Вашего проекта.
7. Сформируйте команду для Вашего проекта.
8. Определите риск при реализации Вашего проекта.
9. Разработайте процедуру сертификации продукции для Вашего проекта.
10. Определите виды контрактов, необходимых для реализации Вашего проекта.
11. Определите особенности промежуточного контроля для Вашего проекта.
12. Определите программный продукт, необходимый для Вашего проекта.
13. Определите необходимость использования моделей зрелости для Вашего проекта.
14. Разработайте отчетность для управления реализацией Вашего проекта.
15. Определите необходимость использования консалтинга для Вашего проекта.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Бизнес-аналитика и анализ больших данных»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                        | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 9  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 14 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Основными потребителями технологий больших данных (Big Data) являются банки, государственные учреждения, ИТ-корпорация, предприятия ресторанного и гостиничного бизнеса, телеком-операторы и крупные ритейлеры. Главными проблемами развития направления больших данных в России являются нехватка квалифицированных кадров, отсутствие достаточного опыта российских внедрений, а также высокая стоимость решений.

Дисциплина «Бизнес-аналитика и анализ больших данных» предоставляет необходимые знания для участия в проектах по анализу больших данных. Включает информацию о фазах жизненного цикла процессов аналитики больших данных при переходе бизнеса к использованию Big Data. Материал дисциплины обеспечивает слушателей знанием базовых и расширенных аналитических методов, и техник, применяемых для поиска и извлечения знаний из больших массивов разнородных данных. Сравнение различных версий дистрибутивов платформы Hadoop, облачные сервисы для хранения и аналитики данных, «open source» и коммерческие инструменты, используемые для хранения, обработки, визуализации и аналитики больших данных.

Материал учебной дисциплины предназначен для использования в курсах, связанных с количественным анализом реальных экономических явлений, таких как, например, прикладная микро- и макроэкономика, менеджмент, маркетинг и других. Может быть использован в спецкурсах по теории случайных процессов, математическим моделям в экономике, оптимальному управлению, статистическому прогнозированию, применению методов теории вероятностей в финансовой математике, принятию решений в условиях неопределенности.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – теоретическая и практическая подготовка студентов к работе с большими данными. Знания, полученные в результате освоения дисциплины, помогут при сборе и анализе огромных объемов структурированной или



неструктурированной информации, при разработке моделей данных и получении новых знаний. Все это необходимо выпускнику, освоившему программу магистратуры, для решения различных задач практической и научно-исследовательской деятельности.

**Задачи изучения дисциплины:**

- приобретение студентами знаний о технологиях подготовки, хранения, обработки и анализа больших данных;
- применение математико-статистических методов для анализа больших объемов информации;
- усвоение знаний о сущности, структуре и видах математических моделей принятия решений;
- приобретение практических навыков работы с программой STATA;
- развитие навыков создания и решения моделей, необходимых в сфере экономики;
- визуализация результатов анализа больших данных средствами пакета программ STATA.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                                                                                                                                            | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                                    | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              | Формы образовательной деятельности                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                                                                                                                                                                         | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                                                                                        | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                     |                                                                                          |
| Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач | ОПК-2           | ОПК-2.1. Применяет современные техники и методики сбора данных, в том числе с использованием интеллектуально-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач | современные техники и методики сбора данных             | применять современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач                    | применения современных техник и методик сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач, в том числе с использованием интеллектуально-аналитических систем | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Лабораторные практикумы<br>Самостоятельная работа |
|                                                                                                                                                                                                                                                |                 | ОПК-2.2. Применяет продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач                                                                       | продвинутые методы обработки и анализа данных           | обрабатывать и анализировать данные при решении управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методов | применения продвинутых методов обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач                                                               |                                                                                          |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                              | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                               | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                    |                                       |
| заочная форма                                                 |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                    |                                       |
| Тема 1.<br>Введение в дисциплину Big Data в экономике         | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                 | Отчет по лабораторному практикуму /20 |
| Тема 2.<br>Техника и технология хранения и обработки Big Data | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 2                         |         |                       |                                              | 24                                 | Отчет по лабораторному практикуму /20 |
| Тема 3.<br>Методы и подходы к анализу больших данных          | 2                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                 | Отчет по лабораторному практикуму /20 |
| Тема 4.<br>Data Science                                       | 2                                                                            |          |                               |                           |              | 2                         |         |                       |                                              | 24                                 | Отчет по лабораторному практикуму /20 |
| Тема 5.<br>Пакет STATA в анализе больших данных               | 2                                                                            |          |                               |                           |              | 2                         |         |                       |                                              | 23                                 | Отчет по лабораторному практикуму /20 |
| Всего:                                                        | 8                                                                            |          |                               |                           |              | 8                         |         |                       |                                              | 119                                | 100                                   |
| Контроль, час                                                 | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Экзамен                            |                                       |
| Объем дисциплины (в академических часах)                      | 144                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                    |                                       |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                        | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                    |                                       |

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### ***Тема 1. Введение в дисциплину Big Data в экономике***

Понятие, сущность, задачи и ключевые признаки больших данных. Роль и место больших данных в решении аналитических и исследовательских задач профессиональной деятельности. Вопросы безопасности. Понятие Data Mining. Когнитивный анализ данных. Обзор источников информации для Big Data (открытые источники информации: статистические сборники, опубликованные отчеты и результаты исследований; доступ к закрытой информации). Методики сбора данных.

Информационное общество и большие данные. М. МакЛюэн и роль медиа в больших данных. Современные концепции больших данных. Информационно-технологическая структура Больших данных. Сферы применения Больших данных.

### ***Тема 2. Техника и технология хранения Big Data***

Обзор технологий хранения больших данных. Базы данных. Системы управления базами данных. Модели данных. Подготовка исходных данных для анализа: первичная обработка и визуализация имеющихся данных. Техники больших данных. Консолидация данных. Визуализация. Классификация.

Технологии, используемые для сбора и обработки Больших Данных: программное обеспечение (ПО), технологическое оборудование и сервисные услуги. Наиболее распространенный инструмент обработки Больших Данных из группы ПО:

SQL – язык структурированных запросов, позволяющий работать с базами данных. С его помощью можно создавать и модифицировать данные, а управлением массивом данных занимается соответствующая система управления базами данных.

NoSQL (термин расшифровывается как Not Only SQL (не только SQL)) включает ряд подходов, направленных на реализацию базы данных, имеющих отличия от моделей, используемых в традиционных, реляционных СУБД. Поэтому их удобно использовать при постоянно меняющейся структуре данных, в частности, для сбора и хранения информации в социальных сетях.

MapReduce – модель распределения вычислений. Применяется для параллельных вычислений с использованием очень больших наборов данных (петабайты и более). В программном интерфейсе на обработку программе передаются не данные, а, наоборот, программа – данным. Таким образом, запрос представляет собой отдельную программу. Принцип работы заключается в последовательной обработке данных двумя методами – Map и Reduce. Map выбирает предварительные данные, а Reduce агрегирует их.

Hadoop – используется для реализации поисковых и контекстных

механизмов высоконагруженных сайтов – Facebook, eBay, Amazon и др. Отличительной особенностью является то, что система защищена от выхода из строя любого из узлов кластера, так как каждый блок имеет, как минимум, одну копию данных на другом узле.

SAP HANA – это высокопроизводительная NewSQL-платформа для хранения и обработки данных, которая обеспечивает высокую скорость обработки запросов. Сочетание в этой платформе технологий OLAP и OTLP создает унифицированный ракурс данных, полученных из систем обработки транзакций, систем анализа, принятия решений и планирования. Еще одним отличительным признаком является то, что SAP HANA упрощает системный ландшафт, уменьшая затраты на поддержку аналитических систем.

К технологическому оборудованию, как известно, относят серверы и инфраструктурное оборудование. Серверы включают в себя хранилища данных. К инфраструктурному оборудованию относят средства ускорения платформ, источники бесперебойного питания, комплекты серверных консолей и др. Сервисные услуги включают в себя услуги по построению архитектуры системы базы данных, обустройству и оптимизации инфраструктуры, а также обеспечению безопасности хранения данных. Программное обеспечение, оборудование, а также сервисные услуги вместе образуют комплексные платформы для хранения и анализа данных. Такие компании, как Microsoft, HP, EMC, предлагают услуги по разработке, развертыванию решений Big Data и управления ими.

Блокчейн системы как приложение системы Больших данных. Структурированные и неструктурированные данные. Набор признаков Больших данных (VVV-подход).

### ***Тема 3. Методы и подходы к анализу больших данных***

Методы и техники анализа, применимые к большим данным:

1. Методы класса Data Mining: обучение ассоциативным правилам (англ. association rule learning), классификация (методы категоризации новых данных на основе принципов, ранее применённых к уже наличествующим данным), кластерный анализ, регрессионный анализ;

2. Краудсорсинг - категоризация и обогащение данных силами широкого, неопределённого круга лиц, привлечённых на основании публичной оферты, без вступления в трудовые отношения;

3. Смешение и интеграция данных (англ. data fusion and integration) - набор техник, позволяющих интегрировать разнородные данные из разнообразных источников для возможности глубинного анализа, в качестве примеров таких техник, составляющих этот класс методов, приводятся цифровая обработка сигналов и обработка естественного языка (включая тональный анализ);

4. Машинное обучение, включая обучение с учителем и без учителя, а также Ensemble learning (англ.) - использование моделей,

построенных на базе статистического анализа или машинного обучения для получения комплексных прогнозов на основе базовых моделей (англ. constituent models, ср. со статистическим ансамблем в статистической механике);

5. Искусственные нейронные сети, сетевой анализ, оптимизация, в том числе генетические алгоритмы; распознавание образов;

6. Прогнозная аналитика; имитационное моделирование; пространственный анализ (англ. Spatial analysis) - класс методов, использующих топологическую, геометрическую и географическую информацию в данных;

7. Статистический анализ, в качестве примеров методов приводятся А/В-тестирование и анализ временных рядов;

8. Визуализация аналитических данных - представление информации в виде рисунков, диаграмм, с использованием интерактивных возможностей и анимации как для получения результатов, так и для использования в качестве исходных данных для дальнейшего анализа

#### ***Тема 4. Data Science***

Основные понятия математической статистики. Методы анализа данных: дескриптивная статистика, параметрические, непараметрические, номинальные методы (корреляционный, регрессионный, дисперсионный анализы, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

#### ***Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных***

Сущность и принцип работы аналитических платформы Stata. Основные функции и инструменты аналитических платформы Stata для целей анализа и исследования финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков. Моделирование финансово-экономических процессов и явлений в деятельности предприятий и банков с помощью платформы Stata. Инструментарий прикладного компьютерного анализа и моделирования в Stata.

Статистическая обработка данных в программе Stata: подсчет описательных статистик, графическое представление данных. Группировка данных, обнаружение значимых корреляций, зависимостей и тенденций в результате анализа имеющейся информации, выявления отношений между данными различного типа. Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий (регрессионный, дисперсионный, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**

## ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, лабораторные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных практикумов.***

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

*Порядок проведения практикума.*

Получение задания и рекомендаций к выполнению практикума.

Настройка инструментальных средств, необходимых для выполнения практикума.

Выполнение заданий практикума.

Подготовка отчета в соответствии с требованиями.

Сдача отчета преподавателю.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

### *Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)*

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

При подготовке презентации: строгий дизайн, минимум текстовых элементов, четкость формулировок, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, воспринимаемая графика, умеренная анимация.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Эконометрика» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### *Работа с литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время



занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### **Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины**

| <b>Наименование темы</b>                                              | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                     | <b>Форма текущего контроля</b>     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Введение в дисциплину Big Data в экономике</i>         | Когнитивный анализ данных                                                                                                                                                                                                                                   | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму. | Отчёт по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 2.<br/>Техника и технология хранения и обработки Big Data</i> | Инструменты обработки Больших Данных из группы ПО: MapReduce, SAP HANA                                                                                                                                                                                      | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму. | Отчёт по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 3.<br/>Методы и подходы к анализу больших данных</i>          | Методы и техники анализа, применимые к большим данным: смешение и интеграция данных; искусственные нейронные сети, сетевой анализ                                                                                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму. | Отчёт по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 4.<br/>Data Science</i>                                       | Методы анализа данных: непараметрические и номинальные методы                                                                                                                                                                                               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму. | Отчёт по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 5.<br/>Пакет STATA в анализе больших данных</i>               | Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий: дискриминантный, факторный анализы. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к лабораторному практикуму. Подготовка отчета по практикуму. | Отчёт по лабораторному практикуму. |

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная литература:**

1. Березовская, Е. А. Работа с сервисом бизнес-аналитики Yandex DataLens: учебное пособие: [16+] / Е. А. Березовская, С. В. Крюков; Южный федеральный университет, Экономический факультет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2022. – 94 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4119-5. – Текст : электронный.

2. Келлехер, Д. Наука о данных: базовый курс: учебное пособие: [16+] / Д. Келлехер, Б. Тирни; науч. ред. З. Мамедьяров; пер. с англ. М. Белоголовского. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 224 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

### **Дополнительная литература:**

1. Цифровая экономика: учебник / авт.-сост. Л. А. Каргина, А. А. Вовк, С. Л. Лебедева, О. Е. Михненко [и др.]. – Москва: Прометей, 2020. – 223 с.: схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа)        | Ссылка                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Центральный банк Российской Федерации                      | <a href="http://www.cbr.ru/">http://www.cbr.ru/</a>                                                                                             |
| 2. | Министерство финансов РФ                                   | <a href="https://minfin.gov.ru/">https://minfin.gov.ru/</a>                                                                                     |
| 4  | Большие данные                                             | <a href="https://habrahabr.ru/hub/bigdata/">https://habrahabr.ru/hub/bigdata/</a>                                                               |
| 5  | Центр управления финансами - Методы прогнозирования        | <a href="http://center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-prognozirovaniya.php">http://center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-prognozirovaniya.php</a> |
| 6  | 11 текстов, которые помогут разобраться в больших данных - | <a href="https://habr.com/ru/companies/surfingbird/articles/309902/">https://habr.com/ru/companies/surfingbird/articles/309902/</a>             |
| 7  | Stata: Software for Statistics and Data Science            | <a href="https://www.stata.com/">https://www.stata.com/</a>                                                                                     |

## **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);

- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

##### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

##### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

##### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

##### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

##### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая  
система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Лабораторный практикум                                                 | <p>Отчет по практикуму</p> <p>20-18 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>17-12 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, правильно определены соответствующие спецификации, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, правильно выбраны совместимые комплектующие, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>11-4 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; определены соответствующие спецификации, имеются ошибки в расчетах; выбраны совместимые комплектующие необходимые, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;</p> <p>3-0 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно или не завершил в срок, описание спецификации содержит незначительные ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости  
Типовые задания к лабораторному практикуму.***

*Лабораторный практикум № 1.*

*«Тема 4. Data Science»*

*Задание №1.*

Поиск источников информации в сети Интернет: открытые и

закрытые источники данных. Портал открытых данных РФ. Сохранение данных в программms STATA. Преобразование и первичная обработка данных.

#### *Задание №2.*

Возможности графического представления информации в программе STATA: графические функции отображения одномерных и многомерных данных, графический вывод с использованием графических параметров.

#### *Лабораторный практикум № 2.*

##### *«Тема 5. Пакет STATA в анализе больших данных»*

#### *Задание №1.*

Представление исходных данных в программт STATA (векторы, массивы, матрицы, списки, таблицы). Статистическая обработка данных в программт STATA: подсчет описательных статистик, графическое представление данных. Группировка данных, обнаружение значимых корреляций, зависимостей и тенденций в результате анализа имеющейся информации, выявления отношений между данными различного типа.

#### *Задание №2.*

Представление исходных данных в программт STATA (массивы, таблицы). Применение различных методов выделения, извлечения и группировки данных в программт STATA, которые позволяют выявить систематизированные структуры данных и вывести из них правила для принятия решений и прогнозирования их последствий (регрессионный, дисперсионный, кластерный, дискриминантный, факторный анализы).

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует</p> |

выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности; Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины

полученный результат.

**-50 и более (удовлетворительно)** – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.

**-Менее 50 (неудовлетворительно)** – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены

### ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

#### **Задания 1 типа.**

1. Определите сущность понятия «большие данные».
2. Опишите методики анализа больших данных.
3. Процесс аналитики анализа больших данных.
4. Дайте характеристику Big Data на мировом рынке.
5. Охарактеризуйте Big Data в России.
6. Определите понятие Data Mining.
7. Вопросы безопасности больших данных.
8. Информационное общество и большие данные.
9. Современные способы хранения и обработки больших данных.
10. Современные способы анализа массивов данных.
11. Современные концепции больших данных.
12. В чем состоит когнитивный анализ данных.
13. Какие модели данных вы знаете?
14. Основные описательные статистики.
15. Определите различия между параметрическими, непараметрическими и номинальными методами.
16. Опишите основную идею корреляционного анализа.
17. Опишите основную идею Регрессионный анализ.
18. Основная идея дисперсионного анализа.
19. Сущность кластерного анализа.
20. Дискриминантный анализ: модель и общая процедура выполнения.
21. Цели факторного анализа.
22. Программные средства анализа данных: Stata, Excel; их преимущества и недостатки.
23. Преимущества работа с данными в программе Stata.
24. Представление исходных данных в программе Stata.
25. Выполнение анализа данных в программе Stata.

#### **Задания 2 типа.**

1. В каком виде к 2020г. содержится большинство данных в мире? В каком веке произошёл перевес объёмов накопленных человечеством

данных в сторону цифровых? В чем измеряется объём накопленных человечеством цифровых данных на 2020 год? Сколько Петабайт в Зеттабайте?

2. Какой из факторов, по вашему мнению, способствовал появлению тренда больших данных: маркетинговые кампании крупных корпораций; снижение издержек на хранение данных; появление новых технологий обработки потоковых данных или выпуск баз данных с обработкой данных в памяти? Ответ аргументируйте.

3. Какие на сегодняшний день можно выделить вероятные разочарования тренда больших данных? Ответ аргументируйте.

4. Какие из данных событий можно отнести к наиболее значимым, повлиявшим на формирование тренда больших данных: разработка Hadoop; изобретение принципа MapReduce; разработка языка Python или победа Deepblue в матче с Г.Каспаровым? Ответ аргументируйте.

5. Приведены четыре утверждения:

а) Большие данные это обработка или хранение более 1 Тб информации. б) Проблема больших данных это такая проблема, когда при существующих технологиях хранения и обработки существенная обработка данных затруднена или невозможна.

в) Большие данные это огромная PR - акция крупных вендоров и не более того.

г) Большие данные это явление, когда цифровые данные наиболее полно представляют изучаемый объект.

С какими из данных утверждений вы можете согласиться, а с какими нет? Ответ объясните.

6. Приведены четыре утверждения:

а) Большие данные это данные объёма свыше 1 Тб.

б) Проблема больших данных это проблема, когда при существующих технологиях хранения и обработки существенная обработка данных затруднена или невозможна.

в) Большие данные - это тренд в области ИТ, подогреваемый маркетинговыми кампаниями крупных вендоров.

г) Большие данные как правило не структурированы.

С какими из данных утверждений вы можете согласиться, а с какими нет? Ответ объясните.

7. В каких из приведенных ниже случаев речь идет о структурированных данных: данные о продажах компании, представленные в виде помесечных отчётов в формате MS Word; таблица с ежедневными показаниями температуры помещения за год в файле формата CSV; текст педагогической поэмы А.С. Макаренко, представленный в формате PDF; библиотека фильмов, представленных в формате mpreg на одном жестком диске? Ответ обоснуйте.

8. Сфера Big Data характеризуется пятью основными признаками. Именно при соблюдении этих пяти условий объем данных можно отнести к числу больших. Соотнесите соответствующий признак с его

описанием:

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Volume   | А. Данный признак указывает как на увеличивающуюся скорость накопления данных (90% информации было собрано за последние 2 года), так и на скорость обработки данных, в последнее время стали более востребованы технологии обработки данных в реальном времени.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2. Velocity | Б. Все большее значение пользователи стали придавать значимости достоверности имеющихся данных. Так, у интернет-компаний есть проблема по разделению действий, проводимых роботом и человеком на сайте компании, что приводит в конечном счете к затруднению анализа данных.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. Variety  | В. Накопленная база данных представляет собой большой объем информации, который трудоемко обрабатывать и хранить традиционными способами, для них требуются новый подход и усовершенствованные инструменты.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4. Veracity | Г. Возможность одновременной обработки структурированной и неструктурированной разноформатной информации. Главное отличие структурированной информации – это то, что она может быть классифицирована. Примером такой информации может служить информация о клиентских транзакциях. Неструктурированная информация включает в себя видео, аудио файлы, свободный текст, информацию, поступающую из социальных сетей. На сегодняшний день 80% информации входит в группу неструктурированной. Данная информация нуждается в комплексном анализе, чтобы сделать ее полезной для дальнейшей обработки. |
| 5 Value     | Д. Большие Данные должны быть полезны компании и приносить определенную ценность для нее. К примеру, помогать в усовершенствовании бизнес-процессов, составлении отчетности или оптимизации расходов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

9. На основании выжимки из аналитического обзора рынка Big Data оцените его возможное развитие в 2021-2022гг. Можно ли утверждать, что несмотря на относительно молодой ее возраст, Большие данные это устоявшаяся сфера технологий, получившая распространение во многих сферах бизнеса и играющая немаловажную роль в развитии компаний? Ответ аргументируйте.

«Большинство компаний используют Большие Данные в сфере клиентского сервиса (53%), второе по популярности направление – операционная эффективность (40%), в сфере управления рисками Большие Данные менее распространены на текущий момент (7%). Следует также отметить, что Big Data являются одной из самых быстрорастущих сфер информационных технологий, согласно статистике, общий объем получаемых и хранимых данных удваивается каждые 1,2 года. За период с 2012 по 2014 год количество данных, ежемесячно передаваемых мобильными сетями, выросло на 81%. По оценкам Cisco, в 2014 году объем мобильного трафика составил 2,5 эксабайта (единица измерения количества информации, равная  $10^{18}$  стандартным байтам) в месяц, а уже в 2019 году он будет равен 24,3 эксабайтам».

10. Соотнесите соответствующий термин с соответствующим



подходом обработки данных (ПО):

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.SQL        | А. Модель распределения вычислений. Используется для параллельных вычислений над очень большими наборами данных (петабайты и более). В программном интерфейсе не данные передаются на обработку программе, а программа – данным. Таким образом, запрос представляет собой отдельную программу.                |
| 2. NoSQL     | Б. Высокопроизводительная NewSQL платформа для хранения и обработки данных. Обеспечивает высокую скорость обработки запросов. Еще одним отличительным признаком является то, что она упрощает системный ландшафт, уменьшая затраты на поддержку аналитических систем.                                         |
| 3. MapReduce | В. Включает в себя ряд подходов, направленных на реализацию базы данных, имеющих отличия от моделей, используемых в традиционных, реляционных СУБД. Их удобно использовать при постоянно меняющейся структуре данных. Например, для сбора и хранения информации в социальных сетях.                           |
| 4. Hadoop    | Г. Язык структурированных запросов, позволяющий работать с базами данных. С помощью него можно создавать и модифицировать данные, а управлением массива данных занимается соответствующая система управления базами данных.                                                                                   |
| 5.SAP HANA   | Д. Используется для реализации поисковых и контекстных механизмов высоконагруженных сайтов – Facebook, eBay, Amazon и др. Отличительной особенностью является то, что система защищена от выхода из строя любого из узлов кластера, так как каждый блок имеет, как минимум, одну копию данных на другом узле. |

11. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в таких отраслях, как розничная торговля, финансы и связь.

12. Главной целью анализа данных является удержание существующих клиентов и привлечение новых. Какие мероприятия для этого реализуют телекоммуникационные компании? Как еще могут быть ими использованы технологии Big Data?

13. Большие Данные получили широкое распространение во многих отраслях бизнеса. Приведите несколько примеров использования Больших Данных в горнодобывающей и нефтяной промышленности.

14. В 2015 году мировой рынок продуктов и услуг для работы с Big Data составлял \$33,3 млрд. Такая цифра приводится в мартовском исследовании американского агентства Wikibon. По их прогнозу, к 2020 году объем индустрии больших данных вырастет до \$61 млрд. На сколько процентов ежегодно рынок должен прибавлять для получения такой оценки? Каков будет прогноз мирового рынка Big Data в 2026 году если тенденция сохранится?

15. В мировом масштабе российский рынок услуг и технологий Big Data исчезающе мал. В 2018 году американская компания IDC оценивала его в \$340 млн. По некоторым данным, по итогам 2019 года он увеличится до \$500 млн. Каков уровень среднего абсолютного прироста и среднего темпа роста в этом случае? Если тенденция не изменится, какой объем российского рынка услуг и технологий Big Data

можно ожидать в 2022г.?

16. Распределите нижеприведенные результаты внедрения Big Data по степени эффективности (наиболее эффективные – 1 место, наименее – 7). Ответ объясните.

|                                                          |  |
|----------------------------------------------------------|--|
| 1. Улучшение клиентского сервиса                         |  |
| 2. Улучшение реагирования на запросы клиентов            |  |
| 3. Рост эффективности обработки клиентских запросов      |  |
| 4. Улучшение интеграции в цепи поставок                  |  |
| 5. Оптимизация запасов и продуктивности основных активов |  |
| 6. Улучшение процессов планирования компании             |  |
| 7. Оптимизация затрат на сервис                          |  |

17. Установите соответствие между алгоритмами объединения двух кластеров и их характеристиками. Ответ объясните.

|                           |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Метод дальнего соседа  | а. Степень близости оценивается как средняя величина степеней близости между объектами кластеров.                                                                                                                               |
| 2. Метод средней связи b. | б. Расстояние между любым кластером S и новым кластером, который получился в результате объединения кластеров P и Q, определяется как расстояние от центра кластера S до середины отрезка, соединяющего центры кластеров P и Q. |
| 3. Метод медианной связи  | с. Степень близости оценивается по степени близости между наиболее удаленными объектами кластеров.                                                                                                                              |

18. Соотнесите задачи инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

|                                  |                                                                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Сбор данных                   | А. Построение специализированных витрин данных.                                     |
|                                  | Б. Обеспечение защиты и ограничения доступа к данным.                               |
| 2. Обработка данных              | В. Выявление закономерностей.                                                       |
|                                  | Г. Разработка решения по доставке (загрузке) данных в инфраструктуру Больших данных |
| 3. Контроль качества данных      | Д. Преобразование данных в удобную для анализа форму.                               |
| 4. Аналитика и машинное обучение | Е. Обеспечить контроль и неизменность качества данных от Источника.                 |
|                                  | Ж. Формирование отчетов и предоставление рекомендаций.                              |

19. Соотнесите проблемы инфраструктуры Больших Данных с соответствующим этапом аналитики Big Data. Ответ объясните.

|                     |                                                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Сбор данных      | А. Сложные процедуры согласования доступа к источнику.                                                       |
|                     | Б. Отсутствие единого универсального инструмента для контроля качества данных на всех этапах преобразования. |
| 2. Обработка данных | В. Недостаточное качество данных по сравнению с Источником.                                                  |

|                                  |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Г. Обеспечение работоспособности ETL инструментов Больших Данных в текущей инфраструктуре.                                                              |
| 3. Контроль качества данных      | Д. Необходимость исключения ряда атрибутов загружаемых таблиц в зависимости от технологии загрузки.                                                     |
| 4. Аналитика и машинное обучение | Е. Обеспечение неразрывной историчности данных в инфраструктуре (без дыр).<br>Ж. Значительные или недостаточные объемы данных, скорость их поступления. |

20. У предприятия, осуществляющего свою деятельность на рынке массовых розничных услуг, стоит задача формирования и анализа клиентской базы с целью определения кластеров покупателей и подготовки отдельных предложений для каждого кластера. По каким критериям возможно формирование кластеров? Какие данные можно использовать в этих целях? Предложите свой вариант кластерной сегментации на любом розничном рынке товаров или услуг.

21. На рынке кредитования физических лиц в России осуществляют свою деятельность банки и микрофинансовые организации. Существует ли разница в скоринговых моделях этих организаций? По каким ключевым критериям формируются данные скоринговые модели? Предложите свой вариант для основы скоринговой модели для микрофинансовой организации.

22. Результаты опроса Tech Pro Research по внедрению Больших Данных в различные отрасли представлены в таблице:

| Отрасли                              | Доля компаний, в том числе |                  |                         |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------|
|                                      | Внедривших БД              | Не внедривших БД | Затруднившихся ответить |
| 1. Телекоммуникационные предприятия  | 58                         | 21               | 21                      |
| 2. Инжиниринг и конструкторское бюро | 45                         | 55               | -                       |
| 3. Государственные предприятия       | 38                         | 62               | -                       |
| 4. ИТ                                | 36                         | 59               | 5                       |
| 5. Финансы и страхование             | 33                         | 50               | 17                      |
| 6. Логистика и транспорт             | 33                         | 67               | -                       |
| 7. FMCG                              | 21                         | 57               | 21                      |
| 8. Бизнес-сервис/Консалтинг          | 18                         | 64               | 18                      |
| 9. Образование                       | 15                         | 67               | 18                      |
| 10. Здравоохранение                  | 13                         | 75               | 13                      |

А) Постройте секторную или столбиковую диаграмму структуры с накоплением по полученным данным.

Б) Сделайте выводы о том, в каких отраслях Большие Данные получили наибольшее распространение, а в каких наименьшее.

23. Перед вами стоит задача исследовать имидж компании. Клиенту предлагается оценить данную компанию по целому ряду критериев,

общее число которых может превышать несколько десятков. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном случае позволяет снизить общее количество переменных путем распределения их в обобщенные пучки факторов, например, «материальные условия компании», «взаимодействие с персоналом», «удобство обслуживания»? Ответ объясните.

24. Перед вами стоит задача составление социально-психологических портретов потребителей. Респонденту необходимо выразить степень своего согласия/несогласия с перечнем высказываний о стиле жизни. Применение какого из методов многомерного анализа данных в данном случае позволит выделить, например, целевые группы потребителей: «новаторы», «прогрессисты» и «консерваторы»? Ответ обоснуйте.

25. Допустим, вы планируете провести опрос потребителей, (а все потребители разные), и вам, соответственно, необходимы различные стратегии для их привлечения. Для решения данной задачи мы предлагаем сегментировать клиентов, прибегнув к методу кластеризации. В результате применения кластерного анализа получены следующие данные:

|           | Уровень дохода, тыс. руб. |       |       | Возраст, лет |       |       | Ежемесячные затраты на покупку одежды |       |       |
|-----------|---------------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|---------------------------------------|-------|-------|
|           | 15-25                     | 25-35 | 35-45 | 25-30        | 30-35 | 35-40 | до 10                                 | до 20 | до 40 |
| Кластер 1 | 72%                       | 18%   | 10%   | 73%          | 20%   | 7%    | 75%                                   | 15%   | 10%   |
| Кластер 2 | 20%                       | 64%   | 16%   | 17%          | 67%   | 16%   | 15%                                   | 73%   | 12%   |
| Кластер 3 | 9%                        | 14%   | 77%   | 9%           | 11%   | 80%   | 8%                                    | 10%   | 82%   |

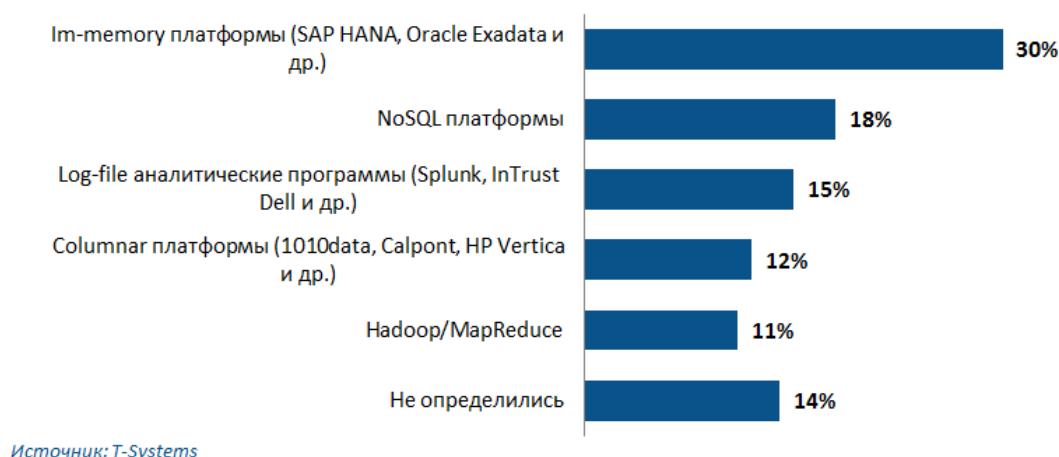
Сделайте выводы по результатам кластеризации. Опишите портрет клиента каждого из кластеров, которые впоследствии необходимо учитывать при составлении стратегии успешного продвижения продукта на рынке.

### **Задания 3 типа.**

#### **Задание №1.**

Результаты опроса Tech Pro Research по видам технологий, наиболее востребованным при использовании Больших Данных представлены на рисунке.

### Какие технологии востребованы при использовании Big Data

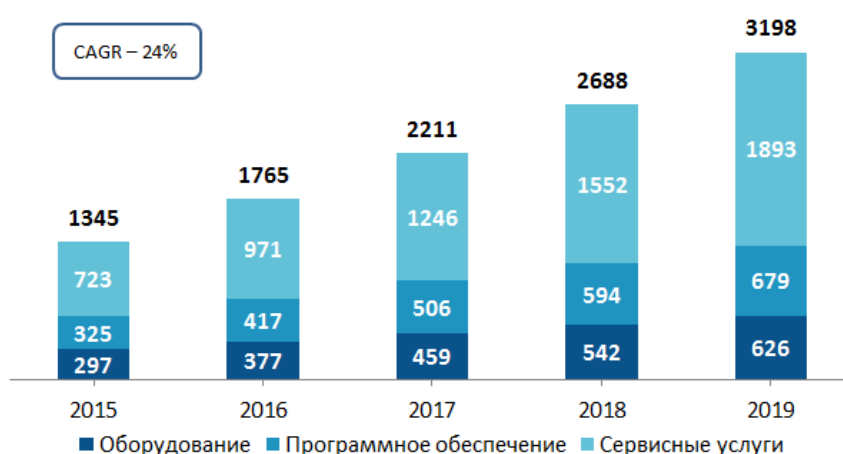


Рассчитайте показатели уровня концентрации использования технологий Больших Данных по видам. Расчет можно проводить по индексу Херфиндаля-Хиршмана или Розенблюта. Проранжируйте технологии по степени популярности использования при работе с Большими Данными и их концентрацию. Сделайте выводы.

#### Задание №2.

По данным ЕМС, объем накопленных данных в Германии по итогам 2014 года составляет 230 эксабайт, что составляет 4% от общего объема информации в мире. К 2020 году объем информации вырастет до 1100 эксабайт и составит 2%. На рынке Германии большую долю выручки, по прогнозам Experton Group, будет генерировать сегмент сервисных услуг, доля которых в 2015 году составит 54%, а в 2019 году увеличится до 59%, доли программного обеспечения и оборудования, наоборот, уменьшатся.

### Объем рынка Big Data Германии (млн евро)



Источник: Experton Group

Рассчитайте аналитические показатели динамики (абсолютные, относительные и средние темпы роста и прироста) прогноза объема рынка Больших Данных Германии. Если тенденция сохранится каков будет размер выручки рынка Больших Данных в Германии в 2020г. по

видам. Сделайте выводы.

### Задание №3.

По данным ЕМС, объем накопленных данных в Германии по итогам 2014 года составляет 230 эксабайт, что составляет 4% от общего объема информации в мире. К 2020 году объем информации вырастет до 1100 эксабайт и составит 2%. На рынке Германии большую долю выручки, по прогнозам Experton Group, будет генерировать сегмент сервисных услуг, доля которых в 2015 году составит 54%, а в 2019 году увеличится до 59%, доли программного обеспечения и оборудования, наоборот, уменьшатся.

**Объем рынка Big Data Германии (млн евро)**



Источник: Experton Group

А). Рассчитайте структуру объема рынка Больших данных в 2015-2019гг. Данные представьте в таблице и сделайте выводы.

Б). Проведите анализ структуры и структурных сдвигов объема рынка с помощью индивидуальных и обобщающих показателей структурных различий:

1) абсолютных и относительных индивидуальных показателей структуры;

2) линейного и квадратического коэффициента структурных сдвигов;

3) интегрального коэффициента структурных сдвигов К. Гатева или Салаи.

В). Сделайте выводы.

### Задание №4.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП ( $x_1$ ), промышленное производство ( $x_2$ ), индекс цен ( $x_3$ ) и доли безработных ( $x_4$ ).

| Страна | ВВП ( $x_1$ ) | Промышленное производство ( $x_2$ ) | Индекс цен ( $x_3$ ) | Доля безработных ( $x_4$ ) |
|--------|---------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Япония | 3,5           | 4,3                                 | 2,1                  | 2,3                        |

| Страна         | ВВП ( $x_1$ ) | Промышленное производство ( $x_2$ ) | Индекс цен ( $x_3$ ) | Доля безработных ( $x_4$ ) |
|----------------|---------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| США            | 3,1           | 4,6                                 | 3,9                  | 6,3                        |
| Германия       | 2,2           | 2                                   | 3,4                  | 5,1                        |
| Франция        | 2,7           | 3,1                                 | 2,9                  | 9,7                        |
| Италия         | 2,7           | 3,0                                 | 5,6                  | 11,1                       |
| Великобритания | 1,6           | 1,4                                 | 4,0                  | 9,5                        |
| Канада         | 3,1           | 3,4                                 | 3,0                  | 10                         |
| Австралия      | 1,8           | 2,6                                 | 4,0                  | 2,6                        |
| Бельгия        | 2,3           | 2,6                                 | 3,4                  | 8,9                        |
| Нидерланды     | 2,3           | 2,4                                 | 3,5                  | 6,4                        |

А) Найдите оценку коэффициента корреляции между темпами прироста ВВП ( $x_1$ ) и промышленного производства ( $x_2$ ); при  $\alpha=0,05$  проверить его значимость; при  $\gamma=0,923$  найти его интервальную оценку.

Б) Определите долю дисперсии  $x_1$ , обусловленную влиянием  $x_2$ .

#### Задание №5.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП ( $x_1$ ), промышленное производство ( $x_2$ ), индекс цен ( $x_3$ ) и доли безработных ( $x_4$ ).

| Страна         | ВВП ( $x_1$ ) | Промышленное производство ( $x_2$ ) | Индекс цен ( $x_3$ ) | Доля безработных ( $x_4$ ) |
|----------------|---------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Япония         | 3,5           | 4,3                                 | 2,1                  | 2,3                        |
| США            | 3,1           | 4,6                                 | 3,9                  | 6,3                        |
| Германия       | 2,2           | 2                                   | 3,4                  | 5,1                        |
| Франция        | 2,7           | 3,1                                 | 2,9                  | 9,7                        |
| Италия         | 2,7           | 3,0                                 | 5,6                  | 11,1                       |
| Великобритания | 1,6           | 1,4                                 | 4,0                  | 9,5                        |
| Канада         | 3,1           | 3,4                                 | 3,0                  | 10                         |
| Австралия      | 1,8           | 2,6                                 | 4,0                  | 2,6                        |
| Бельгия        | 2,3           | 2,6                                 | 3,4                  | 8,9                        |
| Нидерланды     | 2,3           | 2,4                                 | 3,5                  | 6,4                        |

А) Оцените тесноту связи между ВВП ( $x_1$ ) и индексом цен ( $x_3$ ); при  $\alpha=0,05$  проверьте его значимость; при  $\gamma=0,857$  найдите его интервальную оценку для  $r_{13}$ .

Б) Определите долю дисперсии  $x_1$ , обусловленную влиянием  $x_3$ .

#### Задание №6.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП ( $x_1$ ), промышленное производство ( $x_2$ ), индекс цен ( $x_3$ ) и доли безработных ( $x_4$ ).

| Страна         | ВВП ( $x_1$ ) | Промышленное производство ( $x_2$ ) | Индекс цен ( $x_3$ ) | Доля безработных ( $x_4$ ) |
|----------------|---------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Япония         | 3,5           | 4,3                                 | 2,1                  | 2,3                        |
| США            | 3,1           | 4,6                                 | 3,9                  | 6,3                        |
| Германия       | 2,2           | 2                                   | 3,4                  | 5,1                        |
| Франция        | 2,7           | 3,1                                 | 2,9                  | 9,7                        |
| Италия         | 2,7           | 3,0                                 | 5,6                  | 11,1                       |
| Великобритания | 1,6           | 1,4                                 | 4,0                  | 9,5                        |
| Канада         | 3,1           | 3,4                                 | 3,0                  | 10                         |
| Австралия      | 1,8           | 2,6                                 | 4,0                  | 2,6                        |
| Бельгия        | 2,3           | 2,6                                 | 3,4                  | 8,9                        |
| Нидерланды     | 2,3           | 2,4                                 | 3,5                  | 6,4                        |

А) Оцените тесноту связи между промышленным производством ( $x_2$ ) и долей безработных ( $x_4$ ); при  $\alpha=0,05$  проверьте его значимость; при  $\gamma=0,95$  найдите его интервальную оценку для  $r_{24}$ .

Б) Определите долю дисперсии  $x_2$ , обусловленную влиянием  $x_4$ .

#### Задание №7.

В таблице представлены темпы прироста следующих макроэкономических показателей десяти различных стран мира: ВВП ( $x_1$ ), промышленное производство ( $x_2$ ), индекс цен ( $x_3$ ) и доли безработных ( $x_4$ ).

| Страна         | ВВП ( $x_1$ ) | Промышленное производство ( $x_2$ ) | Индекс цен ( $x_3$ ) | Доля безработных ( $x_4$ ) |
|----------------|---------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Япония         | 3,5           | 4,3                                 | 2,1                  | 2,3                        |
| США            | 3,1           | 4,6                                 | 3,9                  | 6,3                        |
| Германия       | 2,2           | 2                                   | 3,4                  | 5,1                        |
| Франция        | 2,7           | 3,1                                 | 2,9                  | 9,7                        |
| Италия         | 2,7           | 3,0                                 | 5,6                  | 11,1                       |
| Великобритания | 1,6           | 1,4                                 | 4,0                  | 9,5                        |
| Канада         | 3,1           | 3,4                                 | 3,0                  | 10                         |
| Австралия      | 1,8           | 2,6                                 | 4,0                  | 2,6                        |
| Бельгия        | 2,3           | 2,6                                 | 3,4                  | 8,9                        |
| Нидерланды     | 2,3           | 2,4                                 | 3,5                  | 6,4                        |

А) Оцените тесноту связи между индексом ( $x_3$ ) и долей безработных ( $x_4$ ); при  $\alpha=0,05$  проверьте его значимость; при  $\gamma=0,888$  найдите его интервальную оценку для  $r_{34}$ .

Б) Определите долю дисперсии  $x_4$ , обусловленную влиянием  $x_3$ .

#### Задание №8.

На основании данных о загрузке компьютера ( $x$ ) и времени его реакции ( $y$ ) найти точечную оценку условного математического ожидания в предположении, что генеральное уравнение регрессии линейное:

|          |    |    |    |    |    |
|----------|----|----|----|----|----|
| Загрузка | 10 | 23 | 36 | 48 | 50 |
|----------|----|----|----|----|----|



|                           |     |     |     |     |     |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| компьютера, в % (x)       |     |     |     |     |     |
| Время реакции, в сек. (y) | 1,6 | 2,4 | 2,8 | 3,2 | 3,3 |

а) определите оценки параметров уравнения регрессии  $a_0$  и  $a_1$  и остаточной дисперсии  $S^2$ , в предположении, что генеральное уравнение регрессии имеет вид  $\hat{y}_x = a_0 + a_1x$ .

б) проверьте при  $\alpha=0,01$  значимость коэффициента регрессии, т.е. гипотезы  $H_0=a_1=0$ ;

в) с надежностью  $\gamma=0,95$  найдите интервальные оценки параметров  $a_0$  и  $a_1$ ;

г) с надежностью  $\gamma=0,9$  установите интервальную оценку условного математического ожидания  $y$  при  $x_0=36$ ;

д) определите при  $\gamma=0,9$  доверительный интервал предсказания  $\tilde{y}_{n+1}$  в точке  $x=65$ .

### Задание №9.

Себестоимость (y) одного экземпляра книги в зависимости от тиража (x) (тыс. экз.) характеризуется данными, собранные издательством. Определите МНК оценки параметров уравнения регрессии  $a_0$  и  $a_1$  гиперболического вида. С надежностью  $\gamma=0,9$  постройте доверительные интервалы для параметров  $a_0$  и  $a_1$ , а также условного математического ожидания  $\tilde{y}_{n+1}$  в точке  $x=10$ .

|                         |     |     |      |      |      |      |      |     |
|-------------------------|-----|-----|------|------|------|------|------|-----|
| Тираж, тыс. экз. (x)    | 1   | 2   | 3    | 5    | 10   | 20   | 30   | 50  |
| Себестоимость, руб. (y) | 9,1 | 5,3 | 4,11 | 2,83 | 2,11 | 1,62 | 1,41 | 1,3 |

### Задание №10.

По данным  $n=15$  предприятий отрасли рассчитан коэффициент корреляции между себестоимостью продукции ( $x_1$ ) и производительности труда ( $x_2$ ), который оказался равным  $\hat{r}(x_1, x_2) = -0,7$ . Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений  $\Lambda$  и матрицу факторных нагрузок  $A$ ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

### Задание №11.

Хозяйственная деятельность  $n=10$  предприятий приборостроения характеризуется  $p=2$  показателями:

| № п/п | Общие затраты на рубль товарной продукции ( $x_1$ ) | Фондоотдача ( $x_2$ ) |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------------|
| 1     | 0,92                                                | 0,51                  |
| 2     | 0,72                                                | 0,59                  |
| 3     | 0,83                                                | 1,03                  |
| 4     | 0,81                                                | 1,21                  |
| 5     | 0,82                                                | 0,63                  |
| 6     | 0,93                                                | 0,68                  |

| №<br>п/п | Общие затраты на рубль товарной<br>продукции ( $x_1$ ) | Фондоотдача ( $x_2$ ) |
|----------|--------------------------------------------------------|-----------------------|
| 7        | 0,84                                                   | 0,57                  |
| 8        | 0,89                                                   | 1,52                  |
| 9        | 0,89                                                   | 1,04                  |
| 10       | 0,95                                                   | 0,99                  |

Проведите ранжирование предприятий по первой главной компоненте. Графически изобразите предприятия в двух главных компонент. Дайте интерпретацию полученным результатам.

### Задание №12.

Найдены значения главных компонент для  $i$ -го предприятия  $z_{i1}=0,661$ ,  $z_{i2}=2,151$  и матрица факторных нагрузок  $A = \begin{pmatrix} -0,756 & 0,654 \\ 0,756 & 0,654 \end{pmatrix}$ .

Требуется найти значения исходных показателей для этого предприятия ( $x_{i1}$  и  $x_{i2}$ ), если выборка характеризуется векторами средних  $\bar{x} = \begin{pmatrix} 10 \\ 20 \end{pmatrix}$  и среднеквадратических отклонений  $S = \begin{pmatrix} 0,072 \\ 0,333 \end{pmatrix}$ .

### Задание №13.

По данным  $n=20$  стран был рассчитан коэффициент корреляции между среднедушевым потреблением мяса ( $x_1$ ) и среднедушевым потреблением фруктов ( $x_2$ ), который оказался равным  $\hat{r}(x_1, x_2) = -0,63$ . Требуется:

А) постройте матрицу собственных значений  $\Lambda$  и матрицу факторных нагрузок  $A$ ;

Б) Определите дисперсию и относительный вклад первой главной компоненты в обобщенную дисперсию исходных признаков.

### Задание №14.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

| Номер семьи<br>( $i$ ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                  | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                  | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

В качестве расстояния между объектами принять обычное евклидово расстояние принцип ближнего соседа. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

### Задание №15.

По иерархическому агломеративному алгоритму провести классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в

таблице:

| Номер семьи ( <i>i</i> ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|--------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                    | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                    | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами  $\omega_1=0,1$  и  $\omega_2=0,9$  и принцип ближнего соседа.

#### Задание №16.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

| Номер семьи ( <i>i</i> ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|--------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                    | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                    | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип центра тяжести. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

#### Задание №17.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

| Номер семьи ( <i>i</i> ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|--------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                    | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                    | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

Расстояние между кластерами определите по принципу «дальнего соседа» не нормализуя данные. Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

#### Задание №18.

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

| Номер семьи ( <i>i</i> ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|--------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                    | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                    | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

В качестве расстояния между объектами примите обычное евклидово расстояние принцип «средней связи». Сравните разбиение на два кластера по критерию минимума суммы внутриклассовых дисперсий.

**Задание №19.**

По иерархическому агломеративному алгоритму проведите классификацию  $n=7$  семей по двум показателям:  $x_1$  – уровень расходов за летние месяцы на спорт, отдых и культурные нужды (тыс. руб.),  $x_2$  – уровень расходов на продукты питания (тыс. руб.) представлены в таблице:

| Номер семьи<br>( $i$ ) | 1  | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|------------------------|----|---|---|----|----|----|----|
| $x_1$                  | 2  | 4 | 8 | 12 | 13 | 15 | 16 |
| $x_2$                  | 10 | 7 | 6 | 11 | 9  | 11 | 18 |

В качестве расстояния между объектами примите взвешенное евклидово расстояние с весами  $\omega_1=0,1$  и  $\omega_2=0,9$  и принцип дальнего соседа.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Коммуникации топ-менеджера»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 14 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Коммуникации топ-менеджера» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя, направленных на обеспечение полноты коммуникаций, их системности и управляемости, а также формирование персональной коммуникативной компетентности топ-менеджера, его коммуникабельности, способности к деловому взаимодействию как таковому, знаний коммуникативных технологий и умений их применять в нужном контексте.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся способности применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование двоякого представления о коммуникациях топ-менеджера как о бизнес-процессе и как о персональном искусстве делового взаимодействия;
- углубление знаний о структуре и содержании коммуникаций топ-менеджера;
- формирование и развитие компетенций управления внешними и внутренними коммуникациями топ-менеджера
- тренировка использования невербальных и паралингвистических сигналов в деловом взаимодействии;
- ознакомление с коммуникативными техниками и освоение технологии эффективного ведения деловой беседы.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                                                        | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                 | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы образовательной деятельности                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                            |                 |                                                                                                      | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                      | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                              |
| Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | УК-4.           | УК-4.1. Применяет современные коммуникативные технологии для профессионального взаимодействия        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу коммуникаций топ-менеджера для применения в профессиональном взаимодействии</li> <li>• Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера, необходимые для профессионального взаимодействия</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организовывать разработку плана-графика коммуникативных событий компании при участии топ-менеджера для профессионального взаимодействия</li> <li>• Разрабатывать интеллект-карты для решения задач планирования и организации коммуникаций в профессиональном взаимодействии</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработки плана-графика контроля делегированных задач в профессиональном взаимодействии</li> <li>• Представления самостоятельно собранной и проанализированной информации для профессионального взаимодействия</li> </ul> | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                                                            |                 | УК-4.2. Применяет на практике методы и способы делового общения для профессионального взаимодействия | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организацию ИТ-поддержки коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия</li> <li>• Технологию разработки корпоративных стандартов коммуникации для профессионального взаимодействия</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализировать и обобщать опыт эффективных методов и способов коммуникаций компании с заинтересованным и сторонами в профессиональном взаимодействии</li> <li>• Дифференцировать совещания и применять на практике адекватную технологию их проведения</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществления внутрифирменных коммуникаций, направленных на выработку решений в профессиональном взаимодействии.</li> <li>• Применения различных коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии</li> </ul>   |                                                                                              |
|                                                                                                                                                            |                 | УК-4.3. Применяет методику межличностного делового общения для профессионального взаимодействия      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структуру и содержание коммуникаций топ-менеджера для профессионального взаимодействия</li> <li>• Внешние и внутренние коммуникации топ-менеджера с целью применения в профессиональном</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Применять различные приемы, методы, способы реализации коммуникативных технологий в профессиональном взаимодействии</li> <li>• Разрабатывать коммуникаты в заданной репрезентативной</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использования техник активного слушания и снятия эмоционального напряжения в профессиональном взаимодействии</li> <li>• Проведения деловой беседы</li> </ul>                                                               |                                                                                              |



| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций) | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                                                            |                                                                           | Формы образовательной деятельности |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                     |                 |                                                      | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                                                     | выпускник должен иметь практический опыт                                  |                                    |
|                                                     |                 |                                                      | взаимодействии                                          | системе для более результативного межличностного общения в профессиональном взаимодействии | для эффективного межличностного общения в профессиональном взаимодействии |                                    |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                            | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                                |
| заочная форма                                                                               |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                |
| Тема 1.<br>Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.                              | 1                                                                         |          |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Отчет по ситуационному практикуму/10<br>Отчет по исследовательскому заданию/15 |
| Тема 2.<br>Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.                                |                                                                           |          |                            |                        |              |                        | 1       |                    |                                        | 16                                 | Участие в тренинге /10                                                         |
| Тема 3.<br>Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.                             |                                                                           | 1        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | 16                                                                             |
| Тема 4.<br>IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.                                         |                                                                           |          |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Отчет по исследовательскому заданию/15                                         |
| Тема 5.<br>Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях. | 1                                                                         |          |                            |                        |              |                        | 1       |                    |                                        | 16                                 | Участие в тренинге /10<br>Эссе/20                                              |
| Тема 6.<br>Технологии эффективного ведения деловой беседы.                                  | 1                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Участие в тренинге /10                                                         |
| Всего:                                                                                      | 4                                                                         |          |                            | 2                      |              |                        | 2       |                    |                                        | 96                                 | 100                                                                            |
| Контроль, час                                                                               | 4                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Зачёт                                                                          |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                                    | 108                                                                       |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                                      | 3                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                                |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание.***

Понятия коммуникации и коммуникативной компетентности. Коммуникация как бизнес-процесс и как персональное искусство делового взаимодействия. Задачи и содержание коммуникаций. Классификация коммуникаций. Коммуникаты и их виды. Коммуникативные технологии. Интеллект-карта коммуникаций и технология ее создания. Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик).

### ***Тема 2. Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.***

Внешние коммуникации топ-менеджера: организация упорядоченного делового взаимодействия с клиентами, поставщиками, партнерами, конкурентами. «Конкурентные» коммуникации. PR-коммуникации. GR-коммуникации. IR-коммуникации. Принципы управления коммуникациями. Содержание стратегического и оперативного управления внешними коммуникациями. Создание и актуализация единой базы контактов компании. Разработка и представление плана-графика коммуникационных событий.

### ***Тема 3. Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.***

Внутренние коммуникации и корпоративная культура компании. Содержание стратегического и оперативного управления внутренними коммуникациями. Корпоративные стандарты коммуникаций. Коммуникации топ-менеджера с сотрудниками. Совещания, их виды. Технология эффективного проведения совещания. Выступления топ-менеджера и правила их подготовки. Обратная связь подчиненным.

### ***Тема 4. IT-поддержка коммуникаций топ-менеджера.***

Автоматизированный контроль поручений топ-менеджера. Примеры организации эффективного обзора поручений. Персональная система контроля поручений. Настройка автоматизированной поддержки работы секретариата. Регламенты работы секретариата.

### ***Тема 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.***

Вербальные, невербальные, паралингвистические коммуникативные сигналы. Культурные различия невербальных сигналов и их учет в межкультурных коммуникациях. Территориальные претензии и переговорный процесс. НЛП-инструментарий в деловом взаимодействии: репрезентативные системы и ключи глазного доступа.

### ***Тема 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.***

Фазы ведения деловой беседы. Драмы общения: драма слушания,

драма понимания, драма самовыражения, драма действия, драма эмоциональности. Техники активного слушания: техники формулирования закрытых и открытых вопросов, техники малого разговора, техники вербализации (повторения, перефразирования, интерпретации). Техники регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Желательно делать пометки, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – закрепить полученные знания и сформировать умения их практически использовать в процессе выполнения задания. Задание может содержать описание кейса, а может быть привязано к конкретной ситуации, с которой обучающийся сталкивается в процессе своей профессиональной деятельности.

Прежде чем приступить к участию в проведении ситуационного практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с дополнительной литературой по указанной теме, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах ситуационного практикума, о порядке его проведения и критериях оценки его результатов.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга***

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступить к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки и форме представления результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине «Психология власти» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой(конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые

поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Методические указания для обучающихся по написанию эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание,

часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

#### ***Методические указания для обучающихся по выполнению исследовательского задания***

Исследовательское задание – форма индивидуальной самостоятельной работы обучающегося (см. ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***).

Она предполагает серьезную работу с вторичной информацией (статьи в бизнес-изданиях, открытые сайты компаний и т.д.), а также первичную информацию, собираемую в компании, где работает обучающийся.

Для выполнения исследовательского задания обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими материалами учебной литературы, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах исследовательского задания и критериях оценки его выполнения;
- провести соответствующее исследование;
- оформить результаты в виде отчета, либо презентации.

#### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы                                              | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                      | Формы самостоятельной работы                                                                                        | Форма текущего контроля                                                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1.<br>Коммуникации топ-менеджера: структура и содержание. | Эффективные коммуникации компаний с заинтересованными сторонами (на примерах лучших бизнес-практик). | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка | Отчет по ситуационному практикуму<br>Отчет по исследовательскому заданию |

| Наименование<br>темы                                                                                        | Вопросы,<br>вынесенные на<br>самостоятельное<br>изучение                                                                                                                                                              | Формы<br>самостоятельной<br>работы                                                                                                           | Форма текущего<br>контроля                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                       | отчёта по практикуму<br>Выполнение<br>исследовательского<br>задания, подготовка<br>отчета по<br>исследовательскому<br>заданию                |                                           |
| Тема 2.<br>Управление<br>внешними<br>коммуникациями<br>топ-менеджера.                                       | Содержание<br>стратегического и<br>оперативного<br>управления внешними<br>коммуникациями.<br>Принципы управления<br>коммуникациями.                                                                                   | Работа с литературой,<br>включая ЭБС,<br>источниками в сети<br>Internet<br>Подготовка к участию в<br>тренинге                                | Участие в тренинге                        |
| Тема 3.<br>Управление<br>внутренними<br>коммуникациями<br>топ-менеджера.                                    | Выступления топ-<br>менеджера и правила их<br>подготовки. Обратная<br>связь подчиненным.                                                                                                                              | Работа с литературой,<br>включая ЭБС,<br>источниками в сети<br>Internet<br>Подготовка к участию в<br>тренинге                                | Участие в тренинге                        |
| Тема 4.<br>IT-поддержка<br>коммуникаций топ-<br>менеджера.                                                  | Примеры организации<br>эффективного обзора<br>поручений.<br>Персональная система<br>контроля поручений.<br>Настройка<br>автоматизированной<br>поддержки работы<br>секретариата.<br>Регламенты работы<br>секретариата. | Работа с литературой,<br>включая ЭБС,<br>источниками в сети<br>Internet<br>Выполнение<br>исследовательского<br>задания, подготовка<br>отчета | Отчет по<br>исследовательскому<br>заданию |
| Тема 5.<br>Вербальные и<br>невербальные<br>средства<br>коммуникации. НЛП-<br>технологии в<br>коммуникациях. | Культурные различия<br>невербальных сигналов<br>и их учет в<br>межкультурных<br>коммуникациях                                                                                                                         | Работа с литературой,<br>включая ЭБС,<br>источниками в сети<br>Internet<br>Подготовка к участию в<br>тренинге<br>Подготовка эссе             | Участие в тренинге<br>Эссе                |
| Тема 6.<br>Технологии<br>эффективного<br>ведения деловой<br>беседы.                                         | Техники регуляции<br>эмоционального<br>напряжения в процессе<br>делового<br>взаимодействия с<br>партнером.                                                                                                            | Работа с литературой,<br>включая ЭБС,<br>источниками в сети<br>Internet<br>Подготовка к участию в<br>тренинге                                | Участие в тренинге                        |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ



### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Гайдуков, И. Н. Искусство управлять : истории из практики ТОП-менеджера / И. Н. Гайдуков. – Санкт-Петербург : Скифия, 2022. – 218 с. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690625>

2. Калганова, Л. А. Топ-менеджмент. Теория и практика : монография / Л. А. Калганова, И. А. Ложевский. — 2-е изд., эл. — Москва : Социум, 2020. — 568 с. — ISBN 978-5-91603-723-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/269027>

#### *Дополнительная литература:*

1. Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для СПО / А. Н. Цветков. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 192 с. — ISBN 978-5-507-47541-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/386465>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № | Наименование ресурса                                         | Ссылка                                                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Современные корпоративные коммуникации — Гуманитарный портал | <a href="http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/215">http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/215</a>                                                                                               |
| 2 | Обратная связь подчиненным или искусство хвалить и ругать.   | <a href="https://kidsoboz.ru/article/obratnaya_svyaz_s_podchinennyim_ili_iskusstvo_hvalit_i_rugat/">https://kidsoboz.ru/article/obratnaya_svyaz_s_podchinennyim_ili_iskusstvo_hvalit_i_rugat/</a>             |
| 3 | Правила построения речи руководителя для различных ситуаций. | <a href="https://kidsoboz.ru/article/pravila_postroeniya_rechi_rukovoditelya_dlya_razlichnyih_situatsiy/">https://kidsoboz.ru/article/pravila_postroeniya_rechi_rukovoditelya_dlya_razlichnyih_situatsiy/</a> |
| 4 | Управление персоналом                                        | <a href="http://www.top-personal.ru">http://www.top-personal.ru</a>                                                                                                                                           |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

##### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

##### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логинком (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

##### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

##### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

##### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

### **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего**

## контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Ситуационный практикум                                   | <p>Отчет по практикуму</p> <p>7-10 – в заключении, представленном спикером, содержатся развернутые, аргументированные и обоснованные ответы на все вопросы задания, рассмотрены большинство вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, полные ответы на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Задано не менее двух вопросов каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания всех участников микро-группы. Отчет предоставлен полностью и в срок</p> <p>3-6 – представленное спикером заключение содержит развернутое представление ответов, вариантов, решений рассматриваемой ситуации. Даны ответы на большинство сформулированных вопросов, рассмотрены несколько вариантов, направлений решения проблемной ситуации. Даны аргументированные, краткие ответы на большинство вопросов преподавателя и представителей других команд. Задано не менее одного вопроса каждому спикеру других команд. В ходе обсуждения отмечалась активная работа над выполнением задания большинства участников микро-группы. Отчет предоставлен частично и в срок</p> <p>1-2 – заключение по результатам работы микро-группы, представленное спикером, содержит часть сведений (ответов, вариантов), необходимых для решения проблемы. Не даны аргументированные, полные и обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Задан только один вопрос представителям других команд. В ходе командной работы микро-группы отмечались отвлечения отдельных участников команды от выполнения задания, основная активная деятельность выполнялась лидером команды. Отчет предоставлен не полностью и не в указанный срок</p> <p>0 баллов – спикером микро-группы не представлено экспертное заключение по решаемым проблемным ситуациям, не представлены визуально зафиксированные результаты обсуждения, не даны аргументированные, обоснованные ответы на вопросы преподавателя и представителей других команд. Не задано ни одного вопроса представителям других команд. Командная работа всех участников микро-группы в ходе работы над ситуацией отсутствовала. Отчет не предоставлен</p> |
| 2.       | Тренинг                                                  | <p>9-10 – участник тренинга проявил высокую активность в подготовке задания, аргументировано и обосновано изложил позицию по обсуждаемому</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                          | <p>вопросу в соответствии с исполняемой ролью. Убедительно и наглядно представил данную позицию в разыгрываемых ситуациях, согласно условиям задания. Ответил полно и аргументировано на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Активно участвовал в дискуссии.</p> <p>6-8 - участник тренинга проявил умеренную активность при подготовке, вполне убедительно представил заданную позицию в разыгрываемых ситуациях, правильно определив основные характеристики исполняемой роли. Недостаточно полно аргументировал излагаемую позицию. Ответил на все вопросы преподавателя и представителей других команд, активно участвовал в последующей дискуссии.</p> <p>3-5 - участник тренинга пассивно и формально готовился к выполнению задания, не слишком убедительно представил заданную преподавателем позицию, недостаточно ее аргументировал. Не смог корректно и полно ответить на вопросы преподавателя и представителей других команд. В дискуссии принимал пассивное участие.</p> <p>1-2 – участник пассивно готовился к заданию, не исполнял конкретную роль в предлагаемой игре, но активно участвовал в дискуссии, активно задавал вопросы игрокам других команд, дополнял ответы представителей своей команды.</p> <p>0 баллов – участник не готовился к выполнению задания, не принимал участия в игре, не исполнял роль, не принимал участия в дискуссии, не отвечал на вопросы и не дополнял ответы своих коллег.</p> |
| 3.       | Исследовательское задание                                | <p>Отчет по исследовательскому заданию</p> <p>15 – задание выполнено по всем пунктам, свободное изложение рассматриваемой проблемы, грамотное использование терминологии дисциплины, логичность и обоснованность выводов. Наличие в работе выводов о применимости результатов исследования в практической деятельности организаций и компаний. Наличие оформленного списка использованных источников в количестве не менее 5;</p> <p>14-10 – задание выполнено по всем пунктам, грамотное использование терминологии, свободное и логичное изложение рассматриваемой темы, недостаточно обоснованные выводы, выводы о практической применимости результатов исследования неявны, недостаточно обоснованы. Список источников – менее 5, имеются нарушения в оформлении списка;</p> <p>9-1 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала, недостаточно полное использование терминологии, отсутствуют выводы о практической</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                          | применимости результатов исследования, список источников отсутствует.<br>0 – работа не сдана.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.       | Эссе                                                     | 15-20 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата. Репрезентативная система определена верно, в тексте использованы вербальные сигналы, ориентированные на данную систему.<br>7-14 – задание выполнено полностью. Представленный текст соответствует заданной репрезентативной системе адресата частично. Репрезентативная система определена верно, но в тексте использованы вербальные сигналы, ориентированные на другую систему.<br>1-6 – задание выполнено частично, имеются нарушения в логике и структуре изложения материала. Репрезентативная система не выявлена или выявлено не верно.<br>0 – работа не сдана. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовое задание к ситуационному практикуму**

***Типовое задание по теме 1***

***«Построение интеллект-карты коммуникаций топ-менеджера».***

**Задание:** Разработайте интеллект-карту внешних и внутренних бизнес-коммуникаций компании, в которой вы работаете. Карта должна отражать адресатов, цели и инструменты коммуникаций.

***Порядок выполнения:***

В зависимости от количества участников, задание может выполняться в индивидуальном порядке, либо в двух – четырех командах. Каждая группа выполняет построение интеллект-карты бизнес-коммуникаций, отражая на одной карте внешние и внутренние коммуникации компании.

Обязательно представить на карте инструменты коммуникации (совещания, переговоры, выступления и т.д.), желательно также отражение на карте используемых коммуникативных технологий.

Работа выполняется в течение 25 минут. По окончании работы, каждая команда устно представляет полученные результаты, демонстрируя при этом саму карту остальным группам. Команды должны сформулировать заключение о составе данной системы коммуникаций, обосновать выделение тех или иных видов коммуникаций в соответствии с определенными критериями; аргументировать целесообразность использования предлагаемых инструментов в соответствии с видами коммуникаций. Продолжительность каждого выступления варьируется в

рамках 5-10 минут.

По окончании выступления и обсуждения, рекомендуется инициировать обще-групповую дискуссию с целью выработки единого вывода о составе и разновидностях внешних и внутренних коммуникаций.

По результатам выступления представителя команды, преподаватель и представители других групп задают вопросы выступавшему и его команде с целью уточнения или выявления и исправления неточностей.

### **Типовое задание по тренингам**

**Типовое задание № 1 по теме 2.1 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.**

**Отработать техники разработки план-графиков, выполнив одну из ситуаций по заданию преподавателя.**

**Задание 1.** С целью увеличения конкурентоспособности вашей компании на рынке проанализируйте возможности коммуникационной деятельности с контрагентами, инвесторами и СМИ. Разработайте программу коммуникационных событий и представьте ее в виде годового плана-графика.

**Задание 2.** С целью формирования позитивного имиджа составьте годовой план-график PR-мероприятий вашей компании.

**Задание 3.** С целью установления стратегического партнерства с органами государственной власти и управления составьте план-график GR-мероприятий вашей компании.

**Задание 4.** Исходя из стратегических целей и задач вашей компании на рынке, поставьте цели коммуникаций с одной из заинтересованных сторон рынка. Разработайте программу коммуникационных мероприятий с клиентами и поставщиками, партнерами и конкурентами, органами государственной власти и управления, инвесторами. Представьте программу в виде годового плана-графика коммуникационных событий компании (внешних коммуникаций), проводимых при участии топ-менеджера.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на подгруппы.
- В каждой подгруппе выберите для примера компанию одного из участников.
- Проводится анализ стратегических целей и задач компании участника.
- Составьте список коммуникационных событий.
- Составьте план-график.
- Представьте результаты работы группе.
- Обсудите результаты.
- Внесите корректировки в свой план-график.

**Задание 5.** Разработайте план подготовки и проведения

коммуникационного события (презентации, конференции, участия в выставке и т.п.). Представьте план в виде графика контроля делегированных задач, определите контрольные точки и объекты контроля.

Ознакомьтесь с примером деятельности компании-инвестиционно-банковского консультанта «Luginin Capital Partners» (см. «Аналитические материалы» по данной теме в Handbook). Проанализируйте поставленную задачу и план работы компании «Комплекс - Ойл» с аналитиками, инвесторами, СМИ (п.п. «Поставленная задача» и «Решение»). Представьте данный план работы в виде годового плана-графика коммуникационных событий компании.

| Коммуникационное событие | янв | фев | мар | апр | май | июн | июл | авг | сен | окт | ноя | дек |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

**Типовое задание № 2 по теме 2.2 Управление внешними коммуникациями топ-менеджера.**

**Задание 1.** Подготовить и провести оперативное совещание компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

**Задание 2.** Подготовить и провести проблемное совещание компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

**Задание 3.** Подготовить и провести совещание по развитию компании. Составьте алгоритм подготовки и проведения оперативного совещания. Проведите 5-10 минут совещания в группе. Обсудите выступление. Внесите коррективы в алгоритм подготовки и проведения совещания.

**Типовое задание №3 по теме 3.1 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.**

**«Разработка корпоративных стандартов внутрифирменных коммуникаций»**

**Задание 1.** Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-

менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

**Задание 2.** Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой.

**Задание 3.** Проанализируйте ситуацию: чтобы замотивировать подчиненных на активные действия, руководитель вызывал их в кабинет по одному и каждому предлагал управленческие решения, ущемляющие интересы сотрудника и делая вид, что сам не понимает этого. Выслушав возражения каждого сотрудника, руководитель получал полную картину их мотивов. Собрав всех на общее собрание, он озвучивал решение, которое точно не могло устроить никого. После этого предлагал: в трехдневный срок самим разработать и предложить ему решение, которое устроит всех или он даст ход своему решению.

Ответьте на вопросы:

1. Считаете ли вы профессиональной и эффективной коммуникацию руководителя?

2. Какими еще способами, на ваш взгляд, можно было бы добиться поставленной цели?

**Задание 4.** Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего внутренние коммуникации в компании.

**Типовое задание №4 по теме 3.2 Управление внутренними коммуникациями топ-менеджера.**

**Задание 1** Ознакомьтесь с полезными приемами успешных выступлений руководителя. Объясните их.

| Полезный прием                                                                                                                                                                                                                                        | Почему это важно? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Выступление нужно анонсировать.                                                                                                                                                                                                                       |                   |
| При подготовке текста выступления следует знать, что 1 страница текста (14 шрифт через полтора интервала) - это 3-4 минуты речи. А если использовать интерактивный стиль (задавать вопросы слушателям, спрашивать их мнение), то больше в 1,5-2 раза. |                   |
| В напечатанном тексте выступления логические части лучше разделять абзацами и пустой строкой.<br>А каждое новое предложение начинать с новой строки.                                                                                                  |                   |
| Первые фразы не должны нести серьезной смысловой нагрузки.                                                                                                                                                                                            |                   |
| Следует включать эмоциональные вставки и примеры, желательно из жизни компании.                                                                                                                                                                       |                   |
| Репетировать выступление нужно вслух.                                                                                                                                                                                                                 |                   |
| В начале выступления необходимо сформулировать его цель и основную идею; Повторить их (прямым текстом или в различных вариациях) не менее трех раз.                                                                                                   |                   |



### **Задание 2.**

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

### **Задание 3.**

Команда 1. Подготовьте приветственную речь руководителя на совещании, посвященном выработке новой маркетинговой стратегии компании.

Команда 2. Дайте обратную связь выступающему.

### ***Типовое задание №5 по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.***

**Задание 1.** Выполнение техник применения невербальных средств коммуникации в процессе делового взаимодействия.

Алгоритм выполнения:

- Разделитесь на две команды
- Расположитесь командами друг против друга.
- Участники первой команды поочередно должны подойти к сидящим напротив партнерам из второй команды, произнести «Здравствуйте» с определенным внутренним состоянием и намерением.
- Партнеры отвечают «здравствуйте» в форме собственной реакции на выраженное намерение.
- Определите реакцию партнера на ваше приветствие.
- Поменяйтесь ролями. Проведите еще один раунд.
- Обсудите в группе, удалось партнерам определить намерения по реакции.

**Задание 2.** Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»:

1. Партнеры выбирают тему для разговора, с которой они оба совершенно согласны.

2. Каждый партнер принимает максимально закрытую позу и слегка напрягается.

3. В таком положении оба участника поддерживают разговор в течение 2-3 минут.

4. Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в закрытой позиции.

**Задание 3.** Выполните упражнение «Открытая – закрытая поза»: Партнеры выбирают тему для разговора, относительно которой они имеют прямо противоположные мнения.

- Каждый партнер принимает удобную открытую позу.
- В таком положении участники спорят 2-3 минуты.
- Обсудите в группе комфортность поддержания разговора в открытой позиции.

**Задание 4.** Выполните упражнение «Подстройка по невербальным признакам – прямое отзеркаливание». В процессе разговора на свободную тему максимально отразите невербальные сигналы другого партнера (позу, жесты, дыхание, мимику, темп речи, ее громкость и высоту). Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после прямого отзеркаливания.

**Задание 5.** В процессе разговора на свободную тему выберите несколько невербальных сигналов другого партнера и отразите их неявно, то есть перекрестно, используя для этого какие-либо другие невербальные признаки. Например, темп речи – темп покачивания ногой, дыхание – движения рукой, покачивание головой – высота голоса и т.д. Обсудить в группе, насколько комфортно было поддерживать разговор после перекрестного отзеркаливания.

***Типовое задание №6 по теме 6. Технологии эффективного ведения деловой беседы.***

**Задание 1.** Отработайте технику формулирования открытых вопросов. Выберите одного участника группы. Проведите с ним переговоры, используя открытые вопросы. Поделитесь в группе, насколько легко было формулировать открытые вопросы. Насколько помогла Вам эта техника при проведении переговоров.

**Задание 2.** Представьте себе, что вы – менеджер по персоналу. Нам требуется специалист в определенный отдел. К нам пришел претендент. Нужно задать ему такие открытые вопросы, чтобы мы смогли установить, каковы его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в нашу организацию. Сформулируйте 3-5 открытых вопросов для собеседования. Задайте их кандидату. Обсудите в группе, насколько помогли вам сформулированные открытые вопросы в получении информации.

**Задание 3.** Проведите упражнение на отработку техник вербализации «В чем дело». Задача: сообщая партнеру неприятное известие, добиться полного понимания собеседником своей позиции с помощью техник вербализации.

**Задание 4.** Отработайте в парах технику малого разговора «позитивные констатации». Поделитесь в группе результатами.

**Задание 5.** Отработайте технику подчеркивания общности в парах.

Алгоритм выполнения задания:

Напишите, какие качества, обстоятельства, черты характеристики объединяют вас с вашим партнером (желательно не менее 10 пунктов).

Обменяйтесь со своим партнером своими представлениями.

Пункты, по которым есть расхождения во мнениях, отметьте в списке.

Поделитесь в группе полученными результатами. Удалось вам найти общность с вашим партнером.

**Типовые задания к индивидуальным исследовательским заданиям.**  
***Исследовательское задание №1***

1. Изучите сайты компаний, публикации СМИ. Выберите те компании, деятельность которых соответствует сфере ваших бизнес-интересов или соответствует области вашей практической деятельности.

2. Проанализируйте информацию о выбранных компаниях, содержащуюся на сайтах компаний и в публикациях СМИ.

3. На основании анализа сайтов компаний и публикаций СМИ выявите примеры применения различных коммуникативных технологий в бизнесе:

- выявите способы осуществления эффективных коммуникаций компании с заинтересованными сторонами рынка;

- определите и проанализируйте коммуникативные технологии, применяемые компанией в отношении той или иной заинтересованной стороны;

- проанализируйте целесообразность использования данного опыта в вашем бизнесе;

- сделайте обоснованный и аргументированный вывод о применимости проанализированных коммуникативных технологий в практике вашего бизнеса.

4. По результатам проведенного исследования подготовьте сводный отчет или мультимедиа-презентацию результатов исследования, соответствующие следующим требованиям:

*Требования к сводному отчету:*

*Оформление:* объем 5–8 стр. Шрифт – Times New Roman, размер – 12, межстрочный интервал – 1,5. Ориентация страницы – книжная. Выравнивание текста – по ширине. Выравнивание заголовков – по центру. При использовании иллюстративного материала он не должен занимать более 1/5 страницы.

Возможно представление результатов в виде сводной сравнительной таблицы. В этом случае ориентация страницы – альбомная.

*Структура отчета:* в отчете обязательно должны быть выделены три части:

1. Актуальность исследования.

2. Основная часть – результаты анализа в виде текста или таблицы.

3. Выводы анализа. Обоснование применимости / не применимости проанализированных коммуникационных технологий в практике вашего бизнеса.

Соотношение объемов структурных частей работы: 1-я и 3-я части не должны быть менее 0,5 стр. каждая и не превышать 1,5 стр. каждая.

Наличие титульного листа с указанием названия работы, ФИО, номера группы, направления подготовки, даты сдачи работы обучающегося обязательно.

Обязательно наличие списка использованных источников, оформленного в соответствии с правилами библиографического описания.

Количество анализируемых источников – не менее 5.

*Требования к мультимедиа-презентации:*

При подготовке презентации предпочтительней использовать слайды

Power Point. Количество слайдов – 6–12.

*Структура презентации:*

•Титульный слайд (обязательно указание названия работы, ФИО выполнившего работу, номер группы, направление подготовки, дата сдачи работы на проверку): 1

•Слайды сравнительного анализа: 2–7

•Слайд с выводами исследования: 1–2

•Список проанализированных источников (в соответствии с правилами библиографического описания): 1

•Заключительный слайд (благодарность за внимание, контактные данные):

*Требования к оформлению слайдов:* слайды не должны представлять собой сплошной текст или одну большую таблицу. В этом случае лучше обратиться к традиционной форме отчета в текстовом редакторе Word.

Рекомендуется использование сочетания иллюстративного материала (графики, схемы, диаграммы, гистограммы, фотографии, рисунки) с коротким текстом, отражающим на слайдах основные, ключевые пункты вашего отчета. Обязательно привести на слайдах логотипы, названия анализируемых компаний.

Предпочтительный вариант оформления – использование инфографики.

### ***Исследовательское задание №2***

#### **Разработка модели контроля поручений топ-менеджера.**

Заполните таблицу. В колонке «Ваше решение» отметьте, как Вы хотите организовать Вашу личную систему контроля поручений.

| Блоки системы                                  | Типовые решения                                                                                                                                                                                                                                                             | Ваше решение |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Как поручения вносятся в систему?              | <ul style="list-style-type: none"><li>•диктофон;</li><li>•устное распоряжение секретарю;</li><li>•пересылка e-mail;</li><li>•назначение задачи в Outlook;</li><li>•бланк контроля поручений;</li><li>•пометки на полях документов (система пометок);</li><li>•...</li></ul> |              |
| Кто и с какой частотой контролирует поручения? | <ul style="list-style-type: none"><li>•лично;</li><li>•секретарь;</li><li>•референт;</li><li>•секретари;</li><li>•подчиненный (не секретарь);</li><li>•смешанная система;</li><li>•...</li></ul>                                                                            |              |
| Какие тематические выборки должна обеспечивать | <ul style="list-style-type: none"><li>•по исполнителям;</li><li>•по проектам;</li><li>•по срокам;</li><li>•по реперным точкам проектов;</li></ul>                                                                                                                           |              |

| Блоки системы                 | Типовые решения                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ваше решение |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| система?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• по регионам;</li> <li>• ...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |              |
| Оценка эффективности системы. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• процент просрочек в исполнении поручений, цена средней просрочки;</li> <li>• процент потери поручений, цена потери;</li> <li>• повышение управляемости системы;</li> <li>• снижение субъективного ощущения тревоги и перегруженности;</li> <li>• ...</li> </ul> |              |

### Типовое задание к эссе.

**Эссе по теме 5. Вербальные и невербальные средства коммуникации. НЛП-технологии в коммуникациях.**

Подготовка коммуниката в заданной репрезентативной системе.

Выберите один из четырех вариантов и напишите объяснительную записку о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф:

Вариант 1. - визуал;

Вариант 2. - аудиал;

Вариант 3. - кинестетик;

Вариант 4. – дигитал.

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть</p> |

| Процедура оценивания | Шкала и критерии оценки, балл                 |
|----------------------|-----------------------------------------------|
|                      | неправильные или неполные. Задания не решены. |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### **Задания 1 типа.**

1. Раскройте содержание понятия «профессиональная коммуникация».
2. Раскройте разницу в понятиях «коммуникация» и «коммуникативная компетентность».
3. Перечислите принципы формулирования задач коммуникации. Раскройте их на примерах.
4. Сформулируйте цели и задачи профессиональных коммуникаций. Приведите примеры.
5. Аргументируйте необходимость применения стандартизированной коммуникационной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите примеры ситуаций, в которых применимо использование данной технологии.
6. Раскройте двоякость понимания термина «коммуникация».
7. Сформулируйте и кратко раскройте перечень основных коммуникативных технологий для профессионального взаимодействия.
8. Проведите классификацию коммуникаций топ-менеджера по признаку адресата, сформулируйте и кратко раскройте виды коммуникаций, выделяемые по данному признаку.
9. Раскройте связь между видами коммуникатов и видами коммуникаций.
10. Раскройте содержание понятия «коокурентные коммуникации».
11. Перечислите и кратко раскройте основные функции PR-коммуникаций.
12. Сформулируйте различие между целями и задачами PR, GR, IR. Ответ обоснуйте.
13. Раскройте содержание понятия «корпоративная культура».
14. Перечислите составляющие понятия «корпоративная культура» и кратко раскройте их.
15. Сформулируйте различия между понятиями «внешняя корпоративная культура», «внутренняя корпоративная культура», «корпоративные отношения».
16. Перечислите факторы, способствующие формированию корпоративной культуры и кратко раскройте содержание каждого из них.
17. Аргументируйте необходимость корпоративных стандартов для развития корпоративной культуры и разработки ИТ-проектов в организации.
18. Раскройте содержание стратегического уровня управления внутренними коммуникациями организации.
19. Раскройте содержание оперативного уровня управления внутренними коммуникациями организации.
20. Перечислите и кратко раскройте содержание основных правил

подготовки и проведения топ-менеджером выступления с применением профессиональных языковых форм и средств.

21. Раскройте содержание основных правил подготовки совещаний.

22. Сформулируйте основные правила проведения совещаний.

23. Раскройте содержание понятий «контроль поручений» и «система контроля поручений».

24. Перечислите и кратко раскройте принципы эффективной системы контроля поручений.

25. Сформулируйте и кратко раскройте содержание регламента планирования встреч.

### **Задания 2 типа.**

1. Практическое применение императивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

2. Приведите пример и объясните сущность коокуренции. Обоснуйте ее целесообразность.

3. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Приведите пример.

4. Раскройте взаимосвязь корпоративной культуры и внешних коммуникаций. Приведите пример.

5. Практическое применение конвенциональной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

6. Практическое применение провокационной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

7. Практическое применение стандартизированной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

8. Раскройте взаимосвязь инструментов коммуникации и фаз коммерческой сделки. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте корпоративные отношения как способ обеспечения баланса между внешней и внутренней культурами организации. Приведите пример.

10. Практическое применение манипулятивной коммуникативной технологии для профессионального взаимодействия. Приведите пример.

11. Охарактеризуйте виды коммуникатов как предметную основу коммуникации. Приведите примеры.

12. Практическое применение инструментов информационных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

13. Практическое применение инструментов деятельных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

14. Практическое применение инструментов процедурных коммуникаций для профессионального взаимодействия. Приведите примеры.

15. Охарактеризуйте основные функции PR. Приведите примеры.



16. Раскройте основную суть GR-коммуникаций. Приведите примеры.
17. Охарактеризуйте суть финансовых PR. Приведите примеры.
18. Раскройте содержание стратегического управления внешними коммуникациями. Приведите пример.
19. Раскройте содержание оперативного управления внешними коммуникациями. Приведите пример.
20. Практическое применение корпоративных стандартов коммуникаций. Приведите примеры.
21. Практическое применение техник регуляции эмоционального напряжения в процессе делового взаимодействия с партнером. Приведите примеры.
22. Практическое применение техник активного слушания. Приведите примеры.
23. Охарактеризуйте техники вербализации как составляющую техник активного слушания. Приведите примеры.
24. Раскройте на примерах особенности драм общения.
25. Практическое применение вербальных и невербальных средств коммуникации. Приведите примеры.

### Задания 3 типа.

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации для профессионального взаимодействия: реализация властных полномочий.
2. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

| №  | Инструменты коммуникации                       | Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты |
|----|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. | Конвенция об общих правилах поведения на рынке |                                                    |
| 2. | Договор на оказание услуг                      |                                                    |
| 3. | Электронное письмо                             |                                                    |
| 4. | Лотереи, скидки, купоны                        |                                                    |
| 5. | Картельное соглашение                          |                                                    |
| 6. | Реклама                                        |                                                    |
| 7. | Ежегодное собрание акционеров                  |                                                    |

3. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками с целью определения потребности в ИТ-проекте.

4. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются для профессионального взаимодействия.

| Тип коммуникативной технологии | Когда применяется |
|--------------------------------|-------------------|
| Императивная                   |                   |
| Манипулятивная                 |                   |

|                  |  |
|------------------|--|
| Провокационная   |  |
| Конфронтационная |  |

а) По отношению к конкурентам, с которыми фирма не намерена достигать согласия. Пример технологии – информационная война – открытые или скрытые целенаправленные информационные воздействия сторон друг на друга.

б) Требуется создать у партнера иллюзию выгоды и навязать невыгодные условия последующих коммуникаций.

с) Проведение единовременной коммерческой сделки с партнером, чей социальный статус, деловая репутация и потенциал конкурентоспособности не оценивается высоко.

д) Когда объект коммуникации создает помехи в достижении успеха.

5. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

| №  | Инструменты коммуникации       | Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты |
|----|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. | Открытие спортклуба в школе    |                                                    |
| 2. | Телефонный разговор            |                                                    |
| 3. | Договор купли-продажи          |                                                    |
| 4. | Стандарт телефонного разговора |                                                    |
| 5. | Электронная сделка             |                                                    |
| 6. | Руководство пользователя       |                                                    |

6. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: противостояние «чужому» влиянию и воздействию.

7. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения профессиональных коммуникаций решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

8. В отдел по подбору персонала приходит претендент на собеседование. Какие открытые вопросы ему задать, чтобы установить его мотивы (явные и скрывающиеся) поступления на работу в организацию? Предложите 3-5 вопросов, помогающих достичь поставленную цель.

9. В крупной компании в качестве одной из форм поощрения было решено награждать победителя конкурса предложений по улучшению работы компании бизнес-ланчем с владельцем компании. Через некоторое время эта форма стала считаться престижной среди сотрудников. Каким образом внедрение подобной меры поощрения связано с корпоративной культурой и на достижение каких результатов профессионального взаимодействия она направлена?

10. В процессе переговоров руководитель компании по производству оборудования не предполагает немедленного прекращения коммуникаций

по завершению сделки и продолжает демонстрировать внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия. При этом он стремится создать у партнера иллюзию выгоды, стремясь навязать невыгодные условия последующих коммуникаций. Определите, какой коммуникативной технологией пользуется в данном случае руководитель компании.

11. Топ-менеджеру компании по производству средств по уходу за волосами необходимо организовать и провести мероприятие для потенциальных инвесторов. Перед ним была поставлена задача использовать только инструменты деятельных коммуникаций. Какие из перечисленных в списке инструментов ему необходимо выбрать? Аргументируйте ответ.

- а) Рассылка пресс-релизов о выпуске новой марки продукции в СМИ.
- б) Совещание по уточнению плана стратегического развития компании на следующий год с участием заинтересованных сторон.
- в) Организация городского конкурса на самую сильную косу.
- г) Публикация на сайте фирмы викторины для пользователей продукции компании.
- д) Организация и проведение круглого стола по вопросу повышения экологической безопасности выпускаемой продукции.
- е) Организация и проведение благотворительной лотереи.

12. Составьте план подготовки презентации как коммуникационного события, рассчитанный на 20 дней, и представьте его в виде списка из 8-10 задач. Обоснуйте свое решение.

13. Напишите текст короткой объяснительной записки о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф – визуал.

14. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: формирование доброй репутации.

15. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

| №  | Инструменты коммуникации                         | Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты |
|----|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. | Публичное выступление                            |                                                    |
| 2. | Юбилей компании                                  |                                                    |
| 3. | Престижная реклама                               |                                                    |
| 4. | Представительство, лобби                         |                                                    |
| 5. | Подготовка публикации новостной информации в СМИ |                                                    |
| 6. | Пресс-конференция                                |                                                    |

16. Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: выгодная сделка.

17. Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между собой с целью выявления потребности в ИТ-проекте.

18. Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются.

| Тип коммуникативной технологии | Когда применяется |
|--------------------------------|-------------------|
| Стандартизованная              |                   |
| Конвенциональная деловая       |                   |
| Конвенциональная игровая       |                   |
| Духовная                       |                   |

а) Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на безусловном, своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя будущего партнерства.

б) Когда в действиях предпринимателя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу воспринимается им с глубоким уважением и почтением.

с) Когда необходимо поддерживать долговременные деловые коммуникации с партнерами по бизнесу, отношения с которыми отличаются повышенной эмоциональностью.

д) Когда благоприятное течение сделки служит всего лишь формальным обоснованием экономического, социального и психологического благополучия субъектов бизнеса.

19. Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

| №  | Инструменты коммуникации        | Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты |
|----|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. | Круглый стол                    |                                                    |
| 2. | Переговоры                      |                                                    |
| 3. | Слухи, скандалы                 |                                                    |
| 4. | Письма к новым держателям акций |                                                    |
| 5. | Экскурсия по предприятию        |                                                    |
| 6. | Поход в сауну                   |                                                    |
| 7. | Презентация нового товара       |                                                    |

20. Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего коммуникации компании с контрагентами для последующего планирования ИТ-проекта и согласования с контрагентом этого плана.

21. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

22. Предложите 3-5 правил организации обратной связи руководителя подчиненным по обсуждению рабочих планов сотрудника.

23. Сформулируйте начало приветственной речи руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и

выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

24. Сформулируйте общие правила подготовки выступления руководителя.

25. Установите соответствие между названиями пространственных зон, их дистанциями и субъектами.

| Пространственные зоны | Дистанция | С кем и когда устанавливаем |
|-----------------------|-----------|-----------------------------|
| Интимная              |           |                             |
| Личная                |           |                             |
| Социальная            |           |                             |
| Публичная             |           |                             |

Дистанция:

- 360–750 – ... см
- 0–45 см
- 120–210 – 360 см
- 45–60 – 120 см

С кем и когда устанавливаем:

- Родственники
- Посторонние люди
- При адресации к большой группе людей
- близкие друзья
- На официальных мероприятиях
- на дружеских вечеринках

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Межкультурное взаимодействие»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 6  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 11 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 12 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Межкультурное взаимодействие» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины «Межкультурное взаимодействие» ориентировано на получение обучающимися базовых понятий и представлений об особенностях взаимодействия представителей различных культур. Изучаются особенности Российской самоидентификации, особенности межконфессионального общения. В ходе прохождения курса осваиваются основные направления межкультурной коммуникации с точки зрения деловых коммуникаций. Особая роль уделяется значению межкультурной коммуникации в современных условиях.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся способности анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- знать основные определения и соотношение понятий курса «Межкультурное взаимодействие».
- определять межкультурные конфликты и пути их преодоления.
- выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур.
- учитывать конфессиональные системы в процессе межкультурного взаимодействия
- анализировать различные виды коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия.
- обладать навыками использования средств межкультурной коммуникации.



## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                 | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                          | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     | Формы образовательной деятельности                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  |                 |                                                                                               | выпускник должен знать                                                                                                                                                                            | выпускник должен уметь                                                                                                                                                      | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                            |                                                                                               |
| Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия | УК -5           | УК-5.1. Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия | основные определения и соотношение понятий курса межкультурное взаимодействие для анализа различных культур. межкультурные конфликты и пути их преодоления для учета их в процессе взаимодействия | выявлять и анализировать различные проблемы взаимодействия разных культур в процессе взаимодействия. учитывать религиозные системы в процессе межкультурного взаимодействия | анализа различных видов коммуникации в процессе межкультурного взаимодействия. Исполнения средств межкультурной коммуникации с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции,<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование<br>тем                                                                                                    | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                        | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                             |
| заочная форма                                                                                                          |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                             |
| Тема 1.<br>Межкультурное<br>взаимодействие в<br>современном мире                                                       | 1                                                                            |          |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/ 20 |
| Тема 2.<br>Особенности<br>российской<br>самоидентификации                                                              |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       | 16                                          |
| Тема 3.<br>Особенности<br>межкультурного<br>взаимодействия<br>коммуникации с<br>представителями<br>различных конфессий | 1                                                                            |          |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/ 20 |
| Тема 4.<br>Особенности<br>межкультурного<br>взаимодействия с<br>представителями<br>различных культур                   |                                                                              |          |                               |                           | 1            |                           |         |                       |                                              |                                       | 16                                          |
| Тема 5.<br>Межкультурные<br>конфликты и пути их<br>преодоления.                                                        | 1                                                                            |          |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/ 20 |
| Тема 6.<br>Гендерный фактор в<br>межкультурном<br>взаимодействии.                                                      | 1                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    |                                             |
| Всего:                                                                                                                 | 4                                                                            |          |                               | 4                         |              |                           |         |                       |                                              | 96                                    | 100                                         |
| Контроль, час                                                                                                          | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Зачет                                 |                                             |
| Объем дисциплины<br>(в академических<br>часах)                                                                         | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                             |
| Объем дисциплины<br>(в зачетных<br>единицах)                                                                           | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                             |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Межкультурное взаимодействие в современном мире***

Роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях. Взаимодействие между культурами в исторической перспективе: уроки и выводы.

Компоненты этнической самоидентификации: этноним, историческое прошлое, язык, религия, культура. Феномен межэтнической напряженности. Этнодифференциация "свой" и "чужой". Стереотипы и предрассудки как основные категории в освоении иной культуры. Понятие толерантности.

### ***Тема 2. Особенности российской самоидентификации***

Факторы формирования русской культуры. Самосознание русской культуры. Национальный характер. Специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур. Этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе. Специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России.

### ***Тема 3. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных конфессий***

Господствующие в современном мире религиозные системы и их взаимодействие. Конфессиональные нормы в деловых отношениях. Христианская и мусульманская модели взаимодействия с деловым партнером.

### ***Тема 4. Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур***

Зарубежный партнер — кто он? Различия в поведении представителей восточных и западных культур. Влияние культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций. Понятия вербальной, невербальной и паравербальной коммуникация. Границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации. Особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах. Межкультурные различия при употреблении языка.

Особенности деловых культур Европы: приветствие, представление, визитные карточки, темы беседы, проксемика, особенности общения. Особенности деловых культур Северной и Южной Америки. Особенности деловых культур Азии. Особенности деловых культур Африки. Особенности деловых культур Австралии и Океании.

### ***Тема 5. Межкультурные конфликты и пути их преодоления***

Межкультурный конфликт. Причины возникновения и современные

стратегии разрешения межкультурных конфликтов. Урегулирование этнических и межнациональных конфликтов в деловых коммуникациях. Международные связи в области науки и образования. Международное взаимодействие в области охраны памятников культуры и культурных связей. Роль спорта с точки зрения межкультурной коммуникации.

#### ***Тема 6. Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии***

Гендерные особенности межкультурной коммуникации. Гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами Психологические особенности полов как барьеры делового общения с представителями разных культур. Этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

#### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт. Желательно делать пометки, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

#### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является

приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

1. Ознакомление с правилами проведения ситуационного практикума и включение в совместную деятельность.

Текст ситуационного практикума, соответствующего пройденной теме, выдается обучающимся на аудиторном занятии. Решение ситуационных практикумов в рамках изучения дисциплины «Межкультурное взаимодействие» выполняется в ходе групповой работы, что способствует выработке навыков выработки коллективных решений, командной работы. Для реализации этой задачи студенты делятся на малые группы (команды), каждая из которых работает над выполнением одного задания.

2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.

В некоторых случаях работа может быть организована не только в малых группах, но и индивидуально.

В случае групповой работы участники каждой малой группы работают в течение определенного преподавателем периода времени, в течение которого должны представить максимально возможное количество индивидуальных решений, на основе которых выработать единое коллективное решение. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», представляющий решение малой группы. На вопросы аудитории и/или преподавателя отвечает и спикер, и любой из участников малой группы.

Оценивание выступления осуществляется по содержательной стороне решения, технике выступления, умению находить ответы на спонтанно возникающие вопросы, используя техники презентации, публичного выступления, материалы изученного теоретического материала дисциплины. Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Межкультурное взаимодействие» определяется учебным планом. При самостоятельной

работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;

2. Обзор существующих теорий межкультурной коммуникации.

3. Изучение влияния атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации.

4. Анализ ценностей русской культуры.

5. Сопоставление особенностей маскулинных и феминных культур.

6. Изучение системы внешних религиозных коммуникаций в России.

7. Сравнение этики деловых отношений в различных культурах.

8. Исследование особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет.

9. Изучение модели стилей межкультурных конфликтов (ics model).

10. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Грушевицкой Т.Г., Попкова В.Д., Садохина А.П. «Основы межкультурной коммуникации» и Гузиковой М.О. «Основы теории межкультурной коммуникации».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Для наилучшего запоминания и понимания информации рекомендуется рисовать по пройденному материалу интеллект-карту. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках***

### *изучения дисциплины*

| Наименование темы                                                                                               | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                         | Формы самостоятельной работы                                                                                                               | Форма текущего контроля           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Межкультурное взаимодействие в современном мире</i>                                              | Теории межкультурной коммуникации.<br>Влияние атрибуции на переработку информации в процессе межкультурной коммуникации | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 2.<br/>Особенности российской самоидентификации</i>                                                     | Ценности русской культуры                                                                                               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 3.<br/>Особенности межкультурного взаимодействия коммуникации с представителями различных конфессий</i> | Система внешних религиозных коммуникаций в России                                                                       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 4.<br/>Особенности межкультурного взаимодействия с представителями различных культур</i>                | Особенности межкультурных коммуникации в сети Интернет<br>Этика деловых отношений в различных культурах                 | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 5.<br/>Межкультурные конфликты и пути их преодоления.</i>                                               | Модель стилей межкультурных конфликтов (ics model)                                                                      | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 6.<br/>Гендерный фактор в межкультурном взаимодействии.</i>                                             | Маскулинные и феминные культуры                                                                                         | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к                                                             |                                   |

| Наименование темы | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы                                | Форма текущего контроля |
|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                   |                                                 | ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по практикуму |                         |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература*

1. Введение в теорию межкультурной коммуникации : учебное пособие : [16+] / А. Н. Агапова, И. А. Горшенева, С. Е. Зайцева [и др.] ; под ред. Р. З. Хайруллина. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 328 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/> – ISBN 978-5-4499-3002-6. – Текст : электронный.

2. Лебедева, В. Г. Межкультурное взаимодействие в современном мире : учебное пособие / В. Г. Лебедева ; под редакцией О. В. Сапенюк. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2022. — 84 с. — ISBN 978-5-9239-1318-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/288869>

#### *Дополнительная литература*

1. Басова, Е. Н. Межкультурное взаимодействие в современном мире : учебное пособие / Е. Н. Басова. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2024 — Часть 1 — 2024. — 51 с. — ISBN 978-5-9239-1511-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/457652>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа)             | Ссылка                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Система внешних религиозных коммуникаций в России            | <a href="https://science-education.ru/ru/article/view?id=9389">https://science-education.ru/ru/article/view?id=9389</a>                                                                                                                       |
| 2. | Современный мир и противоречия религиозной коммуникативности | <a href="https://www.researchgate.net/publication/340235558_Sovremennyy_mir_i_protivorecia_religioznoj_kommunikativnosti">https://www.researchgate.net/publication/340235558_Sovremennyy_mir_i_protivorecia_religioznoj_kommunikativnosti</a> |
| 3. | Этика деловых отношений в различных культурах                | <a href="https://studref.com/391467/sotsiologiya/etika_d elovyh_otsnosheniy_razlichnyh_kulturah">https://studref.com/391467/sotsiologiya/etika_d elovyh_otsnosheniy_razlichnyh_kulturah</a>                                                   |
| 4. | Гендер в коммуникации и культуре                             | <a href="https://studme.org/376742/sotsiologiya/gender">https://studme.org/376742/sotsiologiya/gender</a>                                                                                                                                     |



|    |                                                   |                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                   | <a href="#">kommunikatsii_kulture</a>                                               |
| 5. | Гендерные особенности межкультурной коммуникации. | <a href="https://cyberpedia.su/14x1c13.html">https://cyberpedia.su/14x1c13.html</a> |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

#### *электронно-библиотечная система:*

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ»  
<https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Ситуационный практикум                                                 | Отчет по практикуму<br>20-12 – активное участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 2 и более выступлений, высказывание аргументированных и обоснованных точек зрения; отчет предоставлен полностью и в срок<br>11-5 – участие в обсуждении, анализе проблемной ситуации в малой группе, выработке коллективного решения. Активное обсуждение 1-2 и более выступлений, ответы в основном логичны, но недостаточная аргументация; отчет предоставлен полностью, но не в указанный срок<br>4-1 – пассивное участие в работе малой группы и выработке коллективного решения, обсуждение 1 выступления, аргументация слабая. Отчет не предоставлен |

**Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости**

#### **Типовые задания к ситуационному практикуму**

##### **Ситуационный практикум №1**

##### **Задание 1 «Межкультурное взаимодействие»**

Участникам дается задание определить, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы:

1. Выполнение участниками предложенного задания индивидуально.

2. Обсуждение ответов каждого в группе, приводя свои

обоснования и комментарии.

Утверждения:

1. Межкультурное взаимодействие отличает одну организацию от другой.
2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
4. Межкультурное взаимодействие относится к факторам внешней среды.
5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

**Ситуационный практикум №2**

**Задание 1 «Ценности русской культуры»**

Цель: определение собственных (русских) культурных ценностей при помощи анализа пословиц.

Материалы: бумага, ручка, список пословиц по числу участников группы.

Инструкция для участников:

Вы знаете, что в пословицах отражается народный опыт. Постарайтесь вспомнить несколько русских пословиц, выражений, часто употребляющихся в непосредственном окружении (например, «много будешь знать — скоро состаришься») и записать их на бумагу. Сейчас мы рассмотрим некоторые наиболее распространенные русские пословицы. Внимательно изучите их и скажите, на какие ценности русской культуры указывает каждая из пословиц.

Вопросы для обсуждения:

1. Попробуйте объяснить значение каждой пословицы. В чем состоит ее основная мысль?
2. К каким культурным ценностям может иметь отношение данная пословица?
3. Насколько лично вам важны ценности, выраженные в пословицах?
4. Можете ли вы расставить пословицы (и соответствующие им ценности) в порядке их важности для вашей жизни?
5. Считаете ли вы, что приведенные пословицы по-прежнему

актуальны?

6. Употребляются ли эти пословицы в повседневной жизни?

7. Кто и когда их может употреблять?

Примеры русских пословиц и соответствующих им ценностей:

- Под лежащий камень вода не течёт. Деятельность, инициатива.

- Поспешись — людей насмешишь. Коллективизм, осторожность, неторопливость.

- Работа не волк — в лес не убежит. Относительная важность работы в повседневной жизни.

- Делу время — потехе час. Трудолюбие, планирование времени.

- За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь. Необходимость выбора приоритетов.

- После драки кулаками не машут. Невозможность изменить полученные результаты, необратимость прошлого.

- Не имей сто рублей, а имей сто друзей. Дружба, социальные связи.

- Смех без причины — признак дурачины. Искренность в выражении эмоций

- Кто не рискует, тот не выигрывает. Азарт, риск.

- Русский долго запрягает, но быстро едет. Сочетание неторопливости и быстроты, азартности действий.

## **Задание 2 «Символ моей Культуры»**

Цель: сформировать у клиентов ясное осознание своей культуры, того, какие ценности они в ней выделяют.

Материалы: бумага, цветные карандаши или фломастеры

Инструкция для участников: Подумайте о своей культуре, в чем она для вас воплощается, в чем ее «соль». Теперь возьмите лист бумаги и символически нарисуйте свое представление о вашей культуре.

Вопросы для обсуждения:

1. Как определяли, что нарисовать?

2. Что отражает ваш рисунок?

3. О чем думали и что испытывали, когда выполняли упражнение?

По форме это упражнение — презентация своей культуры, поэтому его можно использовать уже на первых занятиях.

После ответов участникам задаются дополнительные вопросы:

1. Что было интересно в других рассказах?

2. Что нового узнали?

3. Было ли что-нибудь похожее в символах разных культур?

4. Что было неожиданно?

## **Ситуационный практикум №3**

Ситуация для анализа:

*Формы поведения в религиозных храмах в разных культурах*

достаточно сильно различаются. Например, в Мексике мужчины и женщины ходят в церковь вместе и молча стоят во время службы. В Иране, напротив, мужчины и женщины посещают службы отдельно и во время службы поют псалмы. Для одной культуры на свадьбе нормой являются тишина и уединение, а в еврейской, русской и многих других культурах это событие сопровождается громкой музыкой, танцами и весельем

**Вопросы:**

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?
4. Что в итоге оказалось мифом?
5. Что относится к религиозному течению, а что является локальной традицией?

**Ситуационный практикум №4**

**Задание 1 «Особенности невербального взаимодействия с представителями различных культур»**

Просмотр отрывков нескольких современных иностранных сериалов или фильмов с последующим обсуждением.

Например:

<https://dorama.club/> Корея,  
[https://www.ivy.ru/series/filters/dlya\\_vsej\\_semi+foreign/2021/tr](https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/tr) Турция,  
[https://www.ivy.ru/series/filters/dlya\\_vsej\\_semi+foreign/2021/au+it](https://www.ivy.ru/series/filters/dlya_vsej_semi+foreign/2021/au+it)  
Австралия

**Вопросы:**

1. Проанализируйте невербальное поведение иностранных актеров в данном сериале.
2. Проанализируйте паралингвистические особенности иностранных актеров в данном сериале.
3. Проанализируйте поступки актеров.
4. Существуют ли отличия в поведении актеров разных национальностей?

**Задание 2 «Международные переговоры»**

**Вопросы и задания:**

Участникам предлагается подготовить ответы на вопросы, характеризующие процесс проведения переговоров с иностранными партнерами (Германии, Великобритании, Италии, Испании, Кореи, Японии, Китая, островов Океании, Австралии, Египта, Турции, ОАЭ, Ирака, Ирана, Эстонии, Украины, Белоруси, Болгарии, США, Мексики и т.д.):

- 1) как следует вести себя на деловых переговорах в данной стране?
- 2) допустимо ли опаздывать на деловые переговоры?
- 3) следует ли дарить подарки деловым партнерам этой страны?
- 4) как следует подготовить презентацию для деловых партнеров из

данной страны?

5) будет ли отличаться немецкая презентация от вариантов, подготовленных для англичан или итальянцев?

6) на каком расстоянии следует стоять при деловых переговорах с представителями данной страны?

### **Задание 3**

#### Ситуации для анализа:

1. *Этнографы давно заметили, что народы, живущие в похожих условиях и рядом друг с другом, строят дома по-разному. Русские, живущие на севере, традиционно ставят дома к улице торцом, а русские-южане располагают его вдоль улицы. Балкарцы, осетины, карачаевцы живут на Кавказе в тесной близости друг к другу. Но первые строят каменные одноэтажные дома, вторые – двухэтажные, а третьи – деревянные дома.*

2. *Многие немецкие предприниматели вспоминают, что при первых контактах с партнерами из азиатских стран им вручались различные подарки, которые в протоколах отмечались как сувениры. Немецкие бизнесмены, как правило, не готовы принимать подарки, тем более при первом контакте, да ещё от совершенно незнакомых людей, кроме того, они воспринимали их как взятку. Вопрос о роли подарков для представителей азиатской культуры имел совершенно другое значение, т. к. деловые отношения с их точки зрения, основываются на личных отношениях. Подарки помогают установить личные связи между партнерами. На Западе стараются избегать любых действий, которые могут выглядеть как взятка. Приглашения и подарки считаются нежелательным влиянием или даже попыткой подкупа. Западная модель делового поведения строится на строгих этических правилах.*

3. *Проводя деловые переговоры с японцами, американцы назначают сотрудника, ответственного за их подготовку и ведение, и, если переговоры пройдут успешно, этот сотрудник будет вознагражден. В японской фирме такое невозможно, там существует коллективная ответственность за результаты любого дела. Поэтому в Японии никогда не выделяют кого-либо из общей массы.*

4. *В европейских странах товар имеет устойчивую цену. В редких случаях возможно торговаться. В то же время именно торг обязательно сопровождает покупку в арабских странах. Там торговля является одновременно процессом общения между участниками и поэтому превращается в увлекательную и эмоциональную форму коммуникации.*

5. *Во время проведения деловых переговоров представители японской делегации ни разу не произнесли слова «нет»; были вежливы; нередко сидели, закрыв глаза. Результативность встречи оказалась низкой. Объясните, как интерпретировать подобное поведение человеку, незнакомому с японской культурой*

### Вопросы:

1. Что заинтересовало в данном рассказе?
2. Какие положения темы они иллюстрируют?
3. О каких традициях вы слышали?

### **Задание 4**

#### Задание для участников:

Вам предстоит встречать и провожать в аэропорту туристов из разных стран: американцев, испанцев, французов, итальянцев. Определите дистанцию общения, комфортную для каждого из туристов в соответствии с их принадлежностью к национальной культуре страны, из которой они прибыли, а также нормы времени, которыми они руководствуются в принятии решений и планировании собственных действий.

### **Ситуационный практикум №5**

#### **Задание 1**

##### Ситуация для анализа:

*Антрополог Лора Бохэннен, пересказала «Гамлета» Шекспира туземцам Западной Африки. Они восприняли сюжет по-своему: Клавдий – молодец, что женился на вдове брата, так и должен поступить хороший, культурный человек, но нужно было это сделать немедленно после смерти мужа и брата, а не ждать целый месяц. Призрак отца Гамлета вообще не уложился в сознании: если он мертв, то как он может ходить и говорить? Полоний вызвал неодобрение: зачем он мешал дочери стать любовницей сына вождя – это и честь, и, главное, много дорогих подарков. Гамлет убил его совершенно правильно, в полном соответствии с охотничьей культурой туземцев: услышав шорох, крикнул «что, крыса?», а Полоний не ответил, за что и был убит. Именно так и поступает каждый африканский охотник: услышав шорох, окликает и, если нет человеческого отклика, убивает источник шороха и, следовательно, опасности.*

##### Вопросы и задания:

1. В чем состоит конфликт культур?
2. Попадали ли участники в подобную ситуацию при чтении иностранной литературы, либо при просмотре иностранного фильма?

#### **Задание 2**

##### Ситуации для анализа:

*1) Испанская фирма договорилась с Мексикой о продаже большой партии пробок для шампанского, но сделка сорвалась, т. к. пробки оказались покрашены в бордовый цвет, который является в мексиканской культуре цветом траура.*

*2) Студенты из Таиланда перестали посещать лекции по русской литературе, т. к. посчитали, что преподаватель на них кричит. Преподаватель же говорила в соответствии с русской педагогической*

традицией громко, четко и ясно.

3) Один американский политик посетил Латинскую Америку. Он стремился наладить контакт с местными жителями и хотел убедить их в том, что США хотят помочь данной стране. Но он не добился успеха. Во многом это было связано с тем, что, сходя с трапа самолета, он продемонстрировал всем известный американский жест – ОК, который в Латинской Америке является очень неприличным жестом.

4) Почти во всех западных культурах люди сидят на стуле, положив ногу на ногу. Но если человек, находясь в Таиланде, сядет так и направит свою ногу на тайца, тот почувствует себя обиженным. Это связано с тем, что тайцы считают ногу самой неприятной и низкой частью тела.

5) В азиатских культурах прикосновение к плечу или спине означает дружбу. Крепкое объятие в арабских и некоторых восточно-европейских странах является выражением дружеских чувств. При этом в азиатских культурах нельзя прикасаться к голове собеседника, т. к. это считается очень обидным.

#### Вопросы и задания:

1. Какие положения темы иллюстрируют ситуации?
2. В чем состоит конфликт культур?
3. Попадали ли участники в подобную ситуацию?

#### **Задание 3**

Участникам предлагается объяснить следующие межкультурные ошибки:

1. Попытка Л. И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать поцелуем премьер-министра Индии г-жу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами.

2. При первом знакомстве называли англичан или французов по имени (например, Джон вместо г-н Смит или Пьер вместо г-н Дерьне), даже предложив им сделать то же в отношении вас.

3. Было инициировано обсуждение вопросов, связанных с религией партнера.

4. Спорили с латиноамериканцем о футболе.

5. Хлопали японца по плечу и спине.

6. Гладили по голове маленького сына тайца.

7. Спрашивали европейца, сколько он зарабатывает.

8. Употребляли в присутствии чернокожих американцев русское слово «негр».

9. Подарили нечетное количество цветов американцам.

10. Сделали деловой американке комплименты, связанные с внешностью и полом.

11. Прикоснулись мусульманину левой рукой и протянули ему



левой рукой визитную карточку.

12. Указали в азиатской стране на кого-то пальцем.

13. Сидели в азиатской стране «нога на ногу» так, что видна была подошва ботинка.

#### **Задание 4**

##### Ситуация для анализа:

*Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.*

##### Вопросы и задания:

1. Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

2. Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

3. Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| <b>Процедура оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление | Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>«Зачтено»</b><br>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом |

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                     | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.<br><b>«Не зачтено»</b><br>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены. |

### ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

#### ***Задания 1 типа***

1. Какова роль межкультурного взаимодействия в международных отношениях?
2. В чем заключается взаимодействие между культурами в исторической перспективе?
3. Перечислите компоненты этнической самоидентификации.
4. В чем заключается феномен межэтнической напряженности?
5. Что представляет собой этнодифференциация "свой" и "чужой"?
6. Что представляют собой стереотипы?
7. В чем заключается отличие стереотипов от предрассудков?
8. Что такое толерантность?
9. Какие существуют факторы формирования русской культуры?
10. В чем заключается самосознание русской культуры?
11. Какие особенности национального характера у русских?
12. Какие можно выделить этические препятствия кросс-культурной коммуникации в глобальном обществе?
13. Какие господствующие в современном мире религиозные системы существуют?
14. В чем взаимодействие господствующих в современном мире религиозных систем?
15. Какие профессиональные нормы можно выделить в деловых отношениях?
16. Какие существуют различия в поведении представителей восточных и западных культур?
17. Как влияют культурных различий на эффективность бизнес-коммуникаций?
18. В чем состоят особенности межкультурной коммуникации в деловых переговорах.
19. Перечислите межкультурные различия при употреблении языка.
20. Какие существуют причины возникновения межкультурных конфликтов?
21. Какие существуют стратегии разрешения межкультурных

конфликтов?

22. Какие гендерные особенности межкультурной коммуникации можно выделить?

23. Назовите гендерные тенденции в общении между деловыми партнерами.

24. Какие психологические особенности полов могут являться барьерами делового общения с представителями разных культур.

25. Назовите этические особенности деловых отношений мужчины и женщины в различных культурах

### ***Задания 2 типа***

1. Чем отличается культура от бескультурия. Обоснуйте свой ответ.

2. Чем отличаются между собой понятия культура и цивилизация. Обоснуйте свой ответ.

3. Опишите процесс культурного шока, перечислите все его стадии. Приведите пример.

4. Приведите все положительные и отрицательные возможные последствия культурного шока.

5. Обязательно ли попадать в чужую культуру, чтобы испытать культурный шок? Приведите пример.

6. В чем заключается специфика процессов межкультурной коммуникации при взаимодействии глобальной и локальной культур? Приведите примеры.

7. В чем заключается специфика этноконфессионального взаимодействия в регионах России? Приведите примеры.

8. Выскажите мнение, чем отличаются понятия «культура», «кросс-культура», «интеркультура». Обоснуйте свой ответ.

9. Проанализируйте свой личный опыт: приходилось ли вам когда-либо неверно интерпретировать жесты иностранцев? Что на самом деле они означали?

10. Для чего необходимо знать и понимать особенности невербального поведения представителей тех или иных культур? Приведите пример.

11. Какие стереотипы вам известны о людях другой культуры. Сравните их с той информацией, которая вам известна. Проанализируйте результаты.

12. Составьте свой список стереотипных концептов. Приведите примеры.

13. Можно ли говорить о Европе как о едином пространстве с точки зрения видов культур? Обоснуйте свой ответ.

14. Подумайте, какие жесты в русской культуре можно отнести к исконным, а какие — к заимствованным, какие жесты являются детскими, а какие — взрослыми, какие можно считать мужскими, а какие — женскими. Обоснуйте свой ответ.

15. В какой культуре коммуникативная стратегия строится

следующим образом — сначала ответ, а потом его мотивировка — в западной культуре; в восточной культуре? Обоснуйте свой ответ.

16. Соотнесите культуру из левой колонки и тип аргументации, характерный для нее представленный ниже. Обоснуйте свой ответ. Приведите примеры.

|        |  |
|--------|--|
| Запад  |  |
| Восток |  |

- дедукция
- индукция

17. Для каких культур характерна дискурсивная стратегия: «факт — факт — факт — заключение»; «заключение — оно же доказательство»? Обоснуйте свой ответ.

18. Сравните христианскую и мусульманскую модель взаимодействия с деловым партнером? Приведите примеры.

19. В чем заключаются границы приватного и публичного в межкультурной коммуникации? Приведите примеры.

20. В чем заключаются особенности деловых культур Европы? Приведите примеры.

21. В чем заключаются особенности деловых культур Азии? Приведите примеры.

22. В чем заключаются особенности деловых культур Австралии и Океании? Приведите примеры.

23. В чем заключаются особенности деловых культур Африки? Приведите примеры.

24. В чем заключаются особенности деловых культур Северной Америки? Приведите примеры.

25. В чем заключаются особенности деловых культур Южной Америки? Приведите примеры.

### ***Задания 3 типа***

#### **Задание 1.**

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

Вопрос и задание:

Опишите структуру конфликта и его причины. Почему этот конфликт можно считать межкультурным?

### **Задание 2.**

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

#### Вопрос и задание:

Как, по вашему мнению, воспринимают эту ситуацию учитель и родители ученика?

### **Задание 3.**

Проанализируйте ситуацию: Мальчик, сын японского дипломата, работающего в США, учится в американской школе. Во время перемены он, по мнению учителя, повел себя некорректно по отношению к другим ученикам. Учитель отвел ученика в угол и стал говорить ему, что он повел себя неправильно. Во время беседы мальчик смотрел в пол и молчал. На вопрос учителя, понял ли мальчик суть его замечания, ребенок продолжал смотреть в пол и молчать. После беседы учитель пожаловался директору на некорректное поведение ученика и его неуважение к учителю. Мальчик же, придя домой, рассказал о ситуации родителям, те посчитали, что учитель повел себя не совсем правильно, и пожелали встретиться с директором школы.

#### Вопрос и задание:

Представьте, что вы приглашены на встречу директора и родителей мальчика в качестве медиатора. Что бы сделали вы для разрешения данного конфликта? Какие факторы бы учли?

### **Задание 4.**

Составьте короткое электронное письмо деловому зарубежному партнеру (из любой страны).

### **Задание 5.**

В каких типах культур, по вашему мнению, сотрудников можно мотивировать обеспечением гарантии занятости и стабильности, а в каких — нельзя? Если ваша задача состоит в повышении мотивации сотрудников из разных культурных групп, на какие ценности вы будет опираться?

### **Задание 6.**

Вы занимаете одну из руководящих должностей в компании, имеющей филиалы во многих странах мира. Вам нужно подготовить

тренинги и обучающие курсы для сотрудников из разных стран. Как, по вашему мнению, должен быть организован и подан материал? Какие культурологические особенности должны быть учтены при подготовке учебного процесса? Аргументируйте свой ответ.

**Задание 7.**

Вам необходимо создать корпоративный электронный ресурс, работающий на многонациональную аудиторию. Какие социокультурные особенности восприятия, по вашему мнению, должны быть учтены? Как это должно отразиться на эргодизайне сайта?

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Modern Communications in Management»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 14 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 16 |



## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Modern Communications in Management» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Modern Communications in Management» направлена на изучение иностранного языка как целостной системы, состоящей из грамматических структур и лексического наполнения. Она формирует и систематизирует знания обучающихся об устройстве и функционировании языка в различных сферах общественной деятельности, а также развивает ряд практических умений и навыков, позволяющих обучающимся устанавливать эффективные коммуникативные отношения как при непосредственном контакте, так и опосредованно - в письменной речи.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование коммуникативной компетенции обучающихся в двух ее составляющих: общей коммуникативной компетенции как части социальной компетенции студента и профессиональной коммуникативной компетенции как части его профессиональной компетенции. Формирование общей коммуникативной компетенции обеспечивает социальную компетенцию выпускника как способность и готовность осуществлять речевую деятельность средствами английского языка в большинстве стандартных ситуаций общения. Формирование профессиональной коммуникативной компетенции подчинено цели подготовки специалиста и обеспечивает профессиональную компетенцию выпускника как способность и готовность осуществлять речевую деятельность на английском языке в профессиональных ситуациях общения.

Решение образовательных задач в процессе подготовки магистра обеспечивает как формирование коммуникативной компетенции студента, так и реализацию собственно воспитательной, обучающей и развивающей целей образования, формируя социальные, интеллектуальные и личностные качества студента.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование понятие языка как системы;

- совершенствование полученных умений и навыков;
- ознакомление с различными видами чтения;
- изучение профессионально-ориентированного делового языка;
- изучение языка своей специальности;
- формирование навыков самостоятельной работы студента.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                           | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   | Формы образовательной деятельности                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                            |                 |                                                                                                                                        | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                             | выпускник должен иметь практический опыт                                                          |                                                                                              |
| Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | УК-4            | УК-4.4<br>Применяет современные коммуникативные технологии работы с информацией для понимания сути и значения современного менеджмента | нормы и правила академического и профессионального письма, необходимые для работы с информацией: составления и редактирования текстов профессиональной направленности: научных статей, тезисов докладов, сопроводительных записок для участия в круглых столах, семинарах, конференциях и т.д., направленных на решение различного рода управленческих задач, в том числе на иностранном языке | понимать, анализировать и структурировать информацию на иностранном языке; выбирать адекватные цели коммуникации языковые формы, интерпретировать и обрабатывать информацию на иностранном языке, необходимую в профессиональной деятельности с применением современных информационных технологий. | коммуникации в устной и письменной формах на иностранном языке для решения профессиональных задач | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                    | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
|                                                     | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                        |
| заочная форма                                       |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                        |
| Тема 1. Tendencies of Modern Management Development | 1                                                                         | 2        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Доклад-презентация /20 |
| Тема 2. Specific Features Of Strategic Management   | 1                                                                         | 2        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Реферат/20             |
| Тема 3. Competitive advantage.                      | 1                                                                         | 2        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 17                                 | Доклад-презентация /20 |
| Тема 4. The structure of a modern organization      | 1                                                                         | 2        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 17                                 | Доклад-презентация /20 |
| Тема 5. Innovation Management                       |                                                                           | 4        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 17                                 | Эссе/20                |
| Всего:                                              | 4                                                                         | 12       |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 83                                 | 100                    |
| Контроль, час                                       | 9                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Экзамен                            |                        |
| Объем дисциплины (в академических часах)            | 108                                                                       |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                        |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)              | 3                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                        |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Tendencies of Modern Management Development***

Traditional and alternative management strategies. The influence of technology of management. Internal environment. Shifting focus to development on soft skills. Blended approach to leadership and management development.

### ***Тема 2. Specific Features Of Strategic Management***

The importance of Strategic Management for an organization. SWOT analysis. Porter's Five Forces Model. Strategic Leadership.

### ***Тема 3. Competitive advantage.***

How Competitive advantage works. Types of Competitive Advantage. The Competitive Advantage of Nations. Patterns of National Competitive Success.

### ***Тема 4. The structure of a modern organization***

A brief history of organizational structure. Flattening organization structures. Digital revolution. Holacratic structures.

### ***Тема 5. Innovation Management***

Tasks and fields of action in innovation management. Improvement vs. Innovation. Necessary conditions to manage innovations. Successful innovation companies.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к

экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке***

### **доклада-презентации**

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;
- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на

дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по написанию эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.



При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

### ***Методические указания для обучающихся по организации реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по

актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией,

способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                   | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b> | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                              | <b>Форма текущего контроля</b> |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <i>Тема 1. Tendencies of Modern Management Development</i> | Internal environment                                   | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка доклада-презентации | Доклад-презентация             |
| <i>Тема 2. Specific Features Of Strategic Management</i>   | Porter's Five Forces Model                             | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка реферата            | Реферат                        |
| <i>Тема 3. Competitive advantage.</i>                      | Patterns of National Competitive Success               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка доклада-презентации | Доклад-презентация             |
| <i>Тема 4. The structure of a modern organization</i>      | Digital revolution                                     | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка доклада-презентации | Доклад-презентация             |

| Наименование темы                       | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы                                                      | Форма текущего контроля |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Тема 5.<br><i>Innovation Management</i> | Successful innovation companies                 | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка эссе | Эссе                    |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Глазун, М. А. Flight radio engineering support. A University English course : учебное пособие / М. А. Глазун. — Санкт-Петербург : СПбГУ ГА им. А.А. Новикова, 2024. — 101 с. — ISBN 978-5-907354-85-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/438725>

2. Мальцева, С. Н. English for Specific Purposes. Information Technology : учебно-методическое пособие / С. Н. Мальцева, А. Ю. Павлова. — Москва : МТУСИ, 2024. — 64 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/439157>

#### *Дополнительная литература*

1. The modern world in the context of geo-economic changes (Современный мир в условиях геоэкономических изменений) : материалы международного круглого стола на английском языке, 15 декабря 2023 г. / Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). — Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. — 141 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=715314>

2. Современные направления развития маркетинга и менеджмента: IV Всероссийская заочная научно-практическая конференция (г. Ульяновск, 25 мая 2023 г.) : сборник научных трудов / под общей редакцией Ю. Н. Ковальцовой. — Ульяновск : УлГТУ, 2023. — 181 с. — ISBN 978-5-9795-2329-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/416321>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа) | Ссылка                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Strategic management                             | <a href="https://www.investopedia.com/terms/s/strategi">https://www.investopedia.com/terms/s/strategi</a> |

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа) | Ссылка                                                                                                                                    |
|----|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                     | <a href="#">c-management.asp</a>                                                                                                          |
| 2. | Strategic management-meaning and important concepts | <a href="https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm">https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm</a> |
| 3. | Innovation Management: The Essential Guide for 2021 | <a href="https://masschallenge.org/article/innovation-management">https://masschallenge.org/article/innovation-management</a>             |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение;

<https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Доклад-презентация                                                    | 20-15 – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии;<br>14-5 – не корректное оформление презентации, грамотное использование специальной терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии;<br>4-1 – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии |
| 2.    | Реферат                                                               | 20-15 – грамотное использование специальной компьютерной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;<br>14-5 – грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;<br>4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.                                                                                                                               |

| №<br>п/п | Форма учебного<br>занятия, по которому<br>проводится<br>ТКУ/оценочное<br>средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.       | Эссе                                                                              | 20-15 – грамотное использование специальной терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;<br>14-5– грамотное использование специальной терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;<br>4-1 – грамотное использование специальной терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Примерные темы эссе:**

1. The importance of competitive advantage.
2. Why some nations are successful.
3. SWOT-analysis of leading Russian companies.
4. The importance of innovation management.
5. Failures of strategic management.
6. Brand image recognition.
7. Innovation management tools.
8. Digital transformations in strategic management.
9. Types of organization.
10. Company culture.

**Примерные темы рефератов:**

1. Strategies for competitive advantage.
2. Corporate identity.
3. Innovation management typologies.
4. The theory of the firm.
5. Management by objectives.
6. Management by results.
7. Management by exception.
8. Management by budgets.
9. Systems management theory
10. Innovation management in modern organizations.

**Примерные темы докладов и презентаций:**

1. Competitive advantage in the marketplace.
2. Managing complex innovation.
3. Effective planning.

4. The failure of traditional strategic management.
5. How to increase productivity.
6. The failure of traditional organizational structure.
7. Modern organizational design.
8. Spans and layers of the modern organization.
9. Modern organization theory.
10. The value of agile architecture in a modern organization.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.</p> <p><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены</p> |

### *Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

#### **Задания 1 типа.**

1. What is strategic management?
2. What is SWOT-analysis?
3. What modern management trends do you know?
4. What is innovation management?
5. What is innovation?



6. What is improvement?
7. What is traditional organization structure?
8. What is innovative organization structure?
9. What is competitive advantage?
10. Define Patterns of National Competitive Success.
11. Define holastic organisational culture.
12. Define internal organizational environment.
13. Identify specific features of strategic management.
14. What are flattening organization structures?
15. What is blended approach to leadership?
16. What alternative management strategies are there?
17. What five forces are included in Porter's Five Forces Model?
18. What is strategic leadership?
19. What is digital revolution?
20. What is effective strategic leadership?
21. Give examples of innovative strategies.
22. What current challenges does strategic management face?
23. What is adaptive organization design?
24. What are strategic competencies of a manager?
25. What is strategic thinking?

### **Задания 2 типа.**

1. Explain how SWOT-analysis works.
2. Explain why the traditional organizational structure does not work any more.
3. Elaborate on modern management trends.
4. Explain how can a company achieve competitive advantage.
5. Explain why some countries are successful and others are not.
6. Explain why strategic management is crucial for an organization.
7. Explain what innovation management implies.
8. Elaborate on the ways to develop soft skills.
9. Elaborate on the differences between innovation and improvement.
10. Give an example of a successful innovation company. Explain its reasons for success.
11. Explain how globalization influences management.
12. Elaborate on the advantages and disadvantages of innovations.
13. How to manage change and innovation effectively?
14. Elaborate on necessary conditions to manage innovations.
15. Elaborate on the advantages and disadvantages of SWOT-analysis.
16. Elaborate on the advantages and disadvantages of digital revolution.
17. Explain how digital revolution has influenced management.
18. Give your recommendation on how to develop strategic thinking.
19. Elaborate on tasks and fields of action in innovation management.
20. Elaborate on the ways to overcome challenges strategic management

faces nowadays.

21. Give recommendations on how to become a strategic leader.

22. Explain why soft skills are important today and how to develop them.

23. Explain how strategic agility works.

24. Explain how to address strategic problems effectively.

25. Explain how to improve inaccessible strategy.

### **Задания 3 типа**

#### **Task № 1**

Read the text and comment upon criticism. Provide your own ideas on the issue.

#### **System Theory of Management**

The Systems Theory was proposed during the early 1960s. The Theory holds a conceptual and analytical base, and thus the system presents a great significance on the empirical research data.

In simple words, Systems Theory considers organisations as a network of systems. A system can be either an organised or complex whole, that is, it can be referred to as a combination or an assemblage of things or parts that comprise a complex unitary whole.

A system comprises different parts known as the subsystems, which are interrelated to one another. Further, the various subsystems are arrayed based on a particular scheme so that the complete system is more than a summation of the various parts. This ensures the system's efficient functioning and secures every system with a boundary that separates it from its environment.

#### **Organisational Systems and Its Environment**

There are two types of organisational systems:

##### **Open Systems**

Open Systems interact with their environment, and all living systems fall under this category.

##### **Closed Systems**

Closed Systems hold no interaction with their environment, and all non-living systems fall under this category.

An organisation is said to be an Open System if it incessantly interacts with its environment. Therefore, to understand the working of an organisation, one must identify its boundary and through the organisation's interaction with its environment as an input-output model. An organisation's inputs are information, energy, and materials that an organisation takes from its environment. The input consumed is then transformed with machines and people's help and then supplies the output to the environment.

An organisation comprises multiple subsystems like Social subsystem, Technical subsystem, and more. A few of these subsystems are independent and do not rely on the interlinking through any other processes.

Hence, the Systems Theory involves the study of an organisation and

identifies four major factors:

- The nature of Interdependence between the parts of the system
- The strategic parts
- The lists of the goals that the system is trying to approach
- The list of any systems or processes which link the parts of the systems

together

Contributions of The System Theory of Management

Systems Theory offers an open-view of an organisation and presents the recognition of its environmental interface.

Systems Theory of Management is adaptive and dynamic

Systems Theory adopts a multi-dimensional and multilevel approach, and therefore, it considers both the micro and macro aspects of the environment.

Cybernetics is another significant contribution to Systems Theory as it the science of communication and controls the man-machine system.

The Theory is drawn from several disciplines like Economics, Sociology, Engineering, Psychology, etc.

The Systems Theory is descriptive, not normative or prescriptive, and the Theory is also probabilistic and not deterministic and significantly emphasises on the lateral relationships over vertical relationships.

Criticism of The Systems Theory

•The Systems Theory does not present any framework which does not apply to all the organisations.

•The Theory is not modern but is a synthesis of all the research contributions of previous theories.

•The Systems Theory is too abstract to be practical and does not specify any precise and specific relationships between the social systems and the organisation.

•The Theory is an amalgamation of multiple Theories like Contingency Theory, Decision Theory, and more and not a unified theory.

### **Task № 2**

Choose a company that you like and make up its SWOT-analysis. Describe it in detail.

### **Task № 3**

Choose a company that you like and analyse its organizational structure. Give recommendations of how to improve its productivity.

### **Task № 4**

Analyse competitive advantage of any country of your choice. Give recommendations on how to improve the situation.

### **Task № 5**

Develop your own innovation product/service. Describe it in detail. Explain why it is innovative and how people/companies will benefit from it.



**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Селф-менеджмент»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 6  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 11 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 13 |

## 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Селф-менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина является важной в части формирования профессиональных компетенций менеджера. Основные темы направлены на освоение слушателем методологии и технологии управления развитием собственных ресурсов; повышение персональной конкурентоспособности менеджеров. Изучение и освоение технологий селф-менеджмента поможет осуществлять эффективное управление и развитие возможностей как личности, так и технологии управления и развития персонала организации в сложной изменяющейся рыночной обстановке.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — формирование у обучающихся навыков оценки и развития управленческих компетенций; навыков уверенного поведения; умения управления собственными возможностями влиять на людей; навыков эффективного управления временем, навыков управленческой коммуникации; знаний, умений, навыков и психотехнологий для развития способностей и решения проблем

#### **Задачи дисциплины:**

- научить обучающихся алгоритмам технологий, методов и техник селф-менеджмента;
- раскрыть обучающимся функции селф-менеджмента;
- научить обучающихся управлять собственными ресурсами, способностями и возможностями;
- научить обучающихся правилам организации взаимодействия и коммуникации;
- научить обучающихся принципам лидерства в организации группового решения проблем

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                         | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                                                                            | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                                                                              | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                             | выпускник должен уметь                                                                                                                                                            | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                                            |                                                                                              |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6            | УК-6.1.<br>Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | Содержание основных функций селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Методы управления ресурсом активности и работоспособности. Технологии эффективной учебной деятельности. Приоритеты в работе руководителя. Технологии влияния. Принципы межличностного лидерства | Проводить планирование своей деятельности. Управлять ресурсом активности и трудоспособности. Проводить SWOT-анализ профличности. Диагностировать уровень эмоционального выгорания | Определения приоритетов и распределения очередности выполнения работ. Формулирования жизненных целей, обоснования принимаемых решений. Распределения ресурсов для эффективного самоуправления. Применения правил (техники) делегирования полномочий | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                 | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                               |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|--|
|                                                                                  | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                      |  |
| заочная форма                                                                    |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                      |  |
| Тема1.<br>Селф-менеджмент:<br>сущность и функции.<br>Определение жизненных целей | 1                                                                            | 2        |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Реферат /10<br>Отчет по ситуационному практикуму/ 30 |  |
| Тема 2.<br>Селф-менеджмент в работе руководителя                                 | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 30                |  |
| Тема 3.<br>Технологии селф-менеджмента                                           | 2                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 30                |  |
| Всего:                                                                           | 4                                                                            | 2        |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 96                                 | 100                                                  |  |
| Контроль, час                                                                    | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Зачет                                                |  |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                         | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                      |  |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                           | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                      |  |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Селф-менеджмент: сущность и функции. Определение жизненных целей***

Понятие селф-менеджмента и его составные части. Содержание основных функций селф-менеджмента. Самомотивация. Коммуникации. Планирование своей деятельности. Организация и реализация. Самоконтроль. Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности. Самосовершенствование через селф-менеджмент

### ***Тема 2. Селф-менеджмент в работе руководителя***

Качества, необходимые современному менеджеру. Цели, функции и техники селф-менеджмента. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем. Лидерство как руководство в кризисных ситуациях. Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя. Рабочий стиль руководителя. Приоритеты в работе руководителя. Методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето; ABC-анализ; ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Суверенное управление временем. Делегирование полномочий. Технологии влияния. Основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Современные технологии персонального карьерного менеджера.

### ***Тема 3. Технологии селф-менеджмента***

Управление ресурсом активности и работоспособности. Управление ресурсом образованности. Практические навыки высокоэффективных профессионалов. Эффективность взаимозависимости. Привычки: к проактивности, персонального лидерства, персонального управления. Делегирование и его виды. Принципы межличностного лидерства. Синергия или принципы креативного сотрудничества. Формирование сбалансированной компетентности. Эффективная целевая работа в команде. SWOT-анализ профличности. Селф-брендинг: формирование и продвижение.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических

профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее

подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и

всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц текста, отпечатанного через 1,5 интервала на компьютере (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией,

способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                        | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                     | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                   | <b>Форма текущего контроля</b>             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Селф-менеджмент:<br/>сущность и функции.<br/>Определение<br/>жизненных целей</i> | Самоконтроль.<br>Значение селф-менеджмента в профессиональной деятельности.<br>Самосовершенствование через селф-менеджмент | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.<br>Подготовка реферата | Отчет по ситуационному практикуму. Реферат |
| <i>Тема 2.<br/>Селф-менеджмент в<br/>работе руководителя</i>                                    | Функции лидера в решении организационных проблемных ситуаций.<br>Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.   | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму.                        | Отчет по ситуационному практикуму.         |
| <i>Тема 3.<br/>Технологии селф-менеджмента.</i>                                                 | Селф-брендинг: формирование и продвижение.                                                                                 | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.                                                                                                   | Отчет по ситуационному практикуму.         |

| Наименование темы | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы                                            | Форма текущего контроля |
|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                   |                                                 | Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму. |                         |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Мусатова, И. В. Персональный менеджмент : учебное пособие / И. В. Мусатова, А. В. Семенихина. — Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2024. — 88 с. — ISBN 978-5-9929-1646-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/450998>

2. Малафий, А. С. Компетентностный подход в профессиональной подготовке специалиста: селф-менеджмент и управление временем как личностный результат образования : учебное пособие / А. С. Малафий, В. Н. Ранних. — Тула : ТулГУ, 2023. — 154 с. — ISBN 978-5-7679-5319-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/391349>

#### *Дополнительная литература:*

1. Рубин, Ю. Б. Основы предпринимательской деятельности : учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. — 18-е изд., перераб. и доп. — Москва : Университет Синергия, 2025. — 480 с. — (Университетская серия). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=718857>

2. Чуйкова, Т. С. Программа формирования навыков самоменеджмента профессиональной карьеры для молодежи, вступающей в трудовой рынок : учебно-методическое пособие / Т. С. Чуйкова, А. О. Федотова. — Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2024. — 61 с. — ISBN 978-5-00251-002-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/451148>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа)          | Ссылка                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Сайт журнала ПроКоучинг                                   | <a href="https://prosto-coach.ru">https://prosto-coach.ru</a>                               |
| 2. | Ассоциация Русскоговорящих Профессиональных Организаторов | <a href="https://arpo.info/">https://arpo.info/</a>                                         |
| 3. | Сайт журнала NETPEAK JOURNAL                              | <a href="https://web.archive.org/web/2022082114">https://web.archive.org/web/2022082114</a> |

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа) | Ссылка                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                     | <a href="https://netpeak.net/ru/blog/category/seo/">1958/https://netpeak.net/ru/blog/category/seo/</a> |
| 4. | Официальный сайт компании «Организация времени».    | <a href="http://ov1.ru/">http://ov1.ru/</a>                                                            |
| 5. | Лига «Время»                                        | <a href="https://tmliga.ru/">https://tmliga.ru/</a>                                                    |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 5.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)



- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Ситуационный практикум                                                 | <p>Отчет по практикуму</p> <p>20-30 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>15-19 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие определения, правильно определены соответствующие документы, использована требуемая информация, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>9-14 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие определения, имеются ошибки в выводах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;</p> <p>1-8 – обучающийся подготовил работу и отчет несамостоятельно и/или не завершил в срок, выводы и</p> |

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                        | ответы на вопросы отсутствуют.<br>0 - практикум и отчет не выполнены.                                                                                                                                                                                                              |
| 2     | Реферат                                                                | 9-10 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура соблюдена<br>6-8 - реферат выполнен в срок, содержание соответствует требованиям, структура нарушена<br>0-5 - реферат выполнен в срок, содержание не соответствует требованиям, структура нарушена |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

**Типовые задания ситуационных практикумов**

***Ситуационный практикум 1***

**Задание 1**

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив, каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

**Самоанализ:**

- Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

**Задание 2**

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» просто так сложилось — судьба преподносила мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

**Самоанализ:**

- Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

**Задание 3**

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

**Самоанализ:**

- Сложно ли было составить выступление?
- Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- Что дала вам работа над заданием?
- Какие выводы вы сделали для себя?

**Задание 4**

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут. После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

**Самоанализ:**

- Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

### **Задание 5**

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

#### **Самоанализ:**

- Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

### **Задание 6**

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

#### **Самоанализ:**

- Какие приемы были использованы?
- Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

### **Задание 7**

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- дружелюбие;
- зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- чувство юмора;
- стремление сделать карьеру;
- коммуникабельность;

- потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

## **Ситуационный практикум 2.**

### **Задание 1**

Составьте таблицу наблюдения за своим поведением — в течение дня заносите в нее ваши мысли и действия в наиболее типичных для вас ситуациях; дайте оценку своему поведению. У — уверенное, А — агрессивное, П — пассивное, у — уступчивое, неуверенное (табл. 6).

#### **Самоанализ:**

- Подсчитайте количество проявлений уверенного, агрессивного, уступчивого поведения.
- Проанализируйте, в каких ситуациях проявляется каждый из трех типов поведения.

Таблица 6

#### *Анализ своего поведения*

| Дата, время      | Предпосылки                                                                                                | Поведение, мысли, чувства                                                                                                                | Последствия, оценка                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Когда это произошло?<br>С кем вы были?<br>Что вы делали?<br>Какие мысли и чувства были у вас в тот момент? | Какие мысли у вас возникли?<br>Какие физические и эмоциональные ощущения у вас появились?<br>Какие действия вы совершили (или избежали)? | Каков итог ситуации?<br>Приятным или неприятным оказался для вас результат?<br>Отмечались ли сиюминутные последствия? (Например, крик в момент гнева может принести временное облегчение, но после, как правило, возникает чувство вины.)<br>Как вы можете оценить ваше поведение — как уверенное, агрессивное или уступчивое? |
| <b>Например:</b> |                                                                                                            |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Пн.<br>10-30     | Начальник вручил мне кипу бумаг и велел подготовить отчет к обеду                                          | Сжимаю зубы.<br>Чувствую, как учащается пульс. Хочу сказать начальнику все, что о нем думаю, но молчу                                    | Злюсь на себя за нерешительность. Боль в челюсти усиливается.<br>Принимаю две таблетки анальгина.<br>Поведение — уступчивое                                                                                                                                                                                                    |

## **Задание 2**

Существует два способа поведения в сложной ситуации: 1) бегство (преодоление трудностей внутри личности); 2) коммуникация (преодоление трудностей в поведении).

Время от времени каждый из нас оказывается ущемленным в своих правах. Выбирая бегство, мы не только не повышаем свою компетентность, но и не решаем проблему и получаем массу негативных последствий. Единственным конструктивным выходом из проблемной ситуации является вступление в коммуникацию действующее. Сравните по эффективности три способа поведения в ситуации предъявления требований. Чтобы лучше понять суть компетентного поведения, проанализируем сначала два крайних варианта поведения — неуверенное и агрессивное.

### **Ситуации для анализа:**

- Вчера вы приняли квартальный отчет своего сотрудника, бегло просмотрели бумаги и похвалили исполнителя за вовремя сданную и качественно выполненную работу. Сегодня утром, решив просмотреть отчет более внимательно, вы обнаруживаете в нем массу неточностей. Нужно вызвать сотрудника, которого вы вчера похвалили, и вернуть отчет на доработку. После его прихода вы говорите ему: ...

- Ваша секретарь постоянно звонит по телефону своим детям, расспрашивая, как они проводят день. Это уже стало у нее привычкой, поскольку она очень переживает, оставляя их одних дома. Обычно идет очень много звонков от клиентов, но телефон постоянно занят. Сегодня вы решаете поговорить с ней о прекращении всех внеслужебных звонков. Вы подходите к секретарю и говорите: ...

- Полчаса назад, проходя по коридору, вы видели трех сотрудников вашего отдела. Они курили и весело что-то обсуждали. Сейчас вы снова их видите на том же месте, хотя в отделе довольно много срочной работы. Вы подходите к ним и говорите: ...

Ваша инструкция: Постарайтесь как можно более точно представить, как будет вести себя в предложенных ситуациях агрессивно настроенный и стеснительный, неуверенный, застенчивый "человек".

Назовите ситуации, в которых записанные вами права могут быть нарушены кем-либо другим? Бывает ли так, что вы сами ущемляете кого-то в этих правах?

Теперь познакомьтесь с компонентами умения отстаивания своих прав:

- четкое осознание своих прав;
- ясная позитивная самоинструкция;
- ясное изложение своих требований;
- короткое и четкое обоснование;
- контакт глазами;

- внутреннее спокойствие;
- громкий голос;
- устойчивость к провокациям;
- использование местоимения «я».

Отметьте те компоненты навыка, которые до сих пор вам удавались меньше всего, и которые вы хотели бы улучшить.

Проработайте в реальных ситуациях все компоненты навыка уверенного поведения, давая себе позитивную самоинструкцию, например: «Сегодня я попробую смотреть в глаза партнеру так часто, как это только возможно». Доведите навык до автоматизма.

Далее усложните задачу. Научитесь показывать партнеру по общению, что самоутверждение не означает для вас унижение другого. Ваша уверенность не должна быть воспринята как агрессивность. Поэтому, завершая разговор, найдите то, за что вы можете похвалить партнера, и сделайте это.

### **Задание 3**

Запишите свой голос на магнитофон, послушайте его; проанализируйте запись:

- Насколько громко и четко вы говорите?
- Выдерживаете ли вы паузы?
- Изменяете ли вы модуляции голоса по своему желанию?
- Насколько приятен тембр вашего голоса?
- Записывайте и слушайте себя столько раз, сколько потребуется пока не останетесь довольны собой. Теперь попробуйте поговорить с кем-нибудь в таком режиме по телефону, а потом при живом общении.
- Запомните три «голосовых» правила уверенного человека:
- Выделяйте в разговоре звук «Р». Весь секрет в заложенной нем мощной энергетике.
- Держите громкость речи на одном уровне. Если вы начинаете фразу за здоровье, а кончаете за упокой, впечатление уверенного человека вам не произвести.
- Протягивайте гласные. Это признак того, что вы не торопитесь, ваши слова звучат веско, уверенно.

### **Задание 4**

Уверенное поведение надо просто осваивать, приучать себя к нему. Опущенные плечи, тоскливый взгляд и брови домиком обеспечат вас массой проблем, трудностей, страхов, ужасов, неприятностей и прочими развлечениями. У тех же, кто привык держать осанку, имеет внимательный собранный взгляд, уверенные жесты — проблем меньше, а сил и позитива больше.

Уверенный человек — держит королевскую осанку, смотрит прямо, шагает спокойно, жестикулирует руками смело. Запомните: царственность начинается с королевской осанки — с прямой спины.

И так, для тренировки осанки выполните следующие упражнения:

•Разогнитесь. Подойдите к стене, прислонитесь к ней спиной и повторите ее плоскость, затем, сохраняя ровную спину, отойдите от стены. Когда получится в этом состоянии дышать и быть даже не напряженным — значит вы достигли требуемого эффекта. Итак, спина должна быть прямой, а плечи расправленными: развернутыми и расслабленными.

•Купите себе корону, для начала можно детскую, но лучше потяжелее. Водрузив ее на голову, прочувствуйте перемены: спина сразу распрямится, шея приобретет стержень, движения станут плавными, хотя бы для того, чтобы корона не сползала на уши

•Положите на голову книгу средней тяжести, поставьте на ладони чашки с водой (можно придерживать их пальцами) и разведите руки немного в стороны. Теперь вы напоминаете очень изысканный торшер. Пойдите в таком положении, чтобы почувствовать, как включаются именно те мышцы, которые вам нужны.

#### **Самоанализ:**

•Нисколько тяжело было выполнять предложенные упражнения?

•Как изменилось внутреннее состояние при выполнении данных напряжений?

#### **Задание 5**

Походка — это привычный способ и стиль ходьбы. Она, с одной стороны, как и глаза, отражает душу человека: все зажимы, скованности, эмоции видны в походке. А с другой — формирует личность и характер человека.

Походка может быть:

•Свободной или зажатой. Зжатая походка порождает стеснительность, говорит о неуверенности и наличии проблем у человека. Здоровый же и благополучный человек ходит свободной походкой.

•Уверенной или неуверенной. Уверенная походка связана с ощущением «твердой земли под ногами», что «земля держит»; в ней отсутствуют покачивания из стороны в сторону; шаги всегда делаются вперед, то есть человек не пятится.

•Сделайте следующие упражнения для формирования уверенной походки:

•Пройдите тяжелой походкой: каждая нога должна ступать весомо, с тяжестью и все тело должно двигаться весомо, тяжело.

•Пройдите легкой, невесомой походкой: ноги должны лететь сами собой, вы должны ощутить свою невесомость, легкое передвижение.

•Почувствуйте, что у вас нет твердой опоры под ногами — ноги вязнут, скользят, хочется найти надежную опору. А затем — под ногами горячая сковородка, ноги не стоят спокойно, переминаются, что-то ищут, «земля не держит».



•Почувствуйте твердую опору под ногами. «Земля держит». Стоите уверенно! Идете — уверенно! Каждая нога ступает уверенно. Вы уверенно идете вперед!

•Теперь вновь ощутите отсутствие опоры под ногами — а ваша походка вновь стала тяжелой: «Ничего не получается, все зря ничего не выходит. Земля не держит, жить тяжело».

•А сейчас ваша походка тяжелая, но под ногами чувствуется твердая опора, «земля держит»: «Эй, кто там стоит на моем пути? С дороги! Моих сил хватит пройти любой путь, я пройду сам и еще протащу за собой всех, кого надо! Я массивен, я велик, я силен, я пробью любые препятствия, сумею подчинить себе все обстоятельства и добиться уважения к себе!».

•Вновь почувствуйте отсутствие опоры под ногами, а ваша походка стала легкой: «Ой, что я здесь делаю — не знаю. Я так, на минуточку забежал, только спрошу и убегу. И там интересно, и тут, а где мое место я не знаю. А вы не знаете? Вы то большие и сильные, а я маленький и невесомый. Я никто и лечу туда, куда дует ветер. Если вы меня остановите, я буду мотаться там, где вы мне скажете».

•Ваша походка остается легкой, но появляется ощущение, что «земля вас держит». Под ногами появилась опора, ноги стоят уверенно, при этом в душе легкость и вы шагаете бодро вперед, сами выбираете свой путь: «Мое тело легкое и живое, плечи развернуты, хочется двигать руками, хочется идти вперед. У меня есть все основания верить, что я легко пройду любой путь и увлеку за собой всех замечательных людей. Жизнь прекрасна!»

#### **Самоанализ:**

•Менялось ли внутреннее ощущение при смене заданий в упражнении?

•Какое состояние для вас было наиболее комфортным?

•Можете ли вы ощущать себя комфортно при уверенной походке?

#### **Задание 6**

Прочитайте следующий текст:

«Все это странно мы пойдем холодно сыро к черту и глаза красные, а с утра шел дождь так-то оно лучше глупо вляпались кап-кап-кап». Теперь превратите набор слов в текст.

Как это возможно сделать? Во-первых, вычленив логические единицы путем расстановки знаков препинания. Во-вторых, с помощью интонации, которая может помочь понять смысл высказывания в неполном предложении. Слова нельзя менять местами. Можно повторять одно и то же слово или фрагмент несколько раз в том месте, где это слово или фрагмент находится.

#### **Самоанализ:**

•С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного задания?

- Что мешало сразу понять смысл предложенного текста?
- С помощью каких средств вы превратили набор слов в текст, наполненный смыслом?

### **Задание 7**

Проанализируйте свой разговор с подчиненным по следующей схеме (рис. 1).

Обратите внимание на то, какие структурные элементы общения вы выпустили в диалоге.

При следующем разговоре попробуйте учесть все структурные компоненты общения и отследите, насколько повысилась эффективность разговора.

### **Задание 8**

Найдите тему для разговора, которая может быть интересна другим людям (другому человеку). Она не должна иметь отношения к вашей общей проблеме. Выясните, чем интересуются ваши собеседники. Что вызывает у них оживление и энтузиазм? Расспросите их об этом. Тема может быть любой: говорите о погоде, футболе, еде, телевизионной передаче и т. д.

#### **Самоанализ:**

- Удалось ли вам настроиться на собеседника(ков)?
- Увлёк ли вас и вашего собеседника(ков) разговор?
- Улучшилось ли, на ваш взгляд, взаимопонимание между вами и партнером(ами) по общению после разговора.

### **Задание 9**

Во время общения тщательно продумывайте свои слова. Есть фразы, которые следует произносить, а есть — которых надо избегать, особенно в тех случаях, когда вам сообщают нечто такое, что не вписывается в ваше представление о мире.

## **Ситуационный практикум 3**

### **Задание 1**

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Кто имеет власть над вами?
3. Над кем вы имеете власть?
4. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя властным?
5. По отношению к каким людям (по их качествам) вы чувствуете себя слабым?
6. Как вы сами оцениваете свои возможности влиять на других людей?

#### **Самоанализ:**

- В каких случаях властные отношения обусловлены традицией, а в каких случаях — личным опытом? Каких ситуаций больше?

•Бывают ли ситуации, когда ваша власть обеспечивается за счет бессилия других?

•Идете ли вы на уступки, пытаясь «купить» хорошие отношения.

## **Задание 2**

Прочитайте список качеств, усиливающих способность влиять на людей:

- успешность; -
- энергия, целенаправленность;
- умение вести за собой;
- умение общаться, личное обаяние;
- способность убеждать;
- энтузиазм;
- спокойствие, уравновешенность;
- доброта по отношению к другим;
- логичность мышления;
- дух сотрудничества;
- умение управлять своими эмоциями, не подавляя их,
- проницательность, мудрость.

Соотнесите эти качества со своими личностными особенностями; выберите пять из них, которые вы хотели бы развить в себе.

Проведите по отношению к каждому из этих качеств следующую работу:

- запишите это качество;
- перечислите другие ваши личностные особенности, которые смогут помочь в развитии этого качества,
- подумайте, кто из ваших знакомых обладает этим качеством;
- разработайте, а затем и выполняйте правила, помогающие развить необходимое вам качество.

## **Задание 3**

Для достижения своих целей люди часто используют свое положение, обещания, угрозы, убеждение. Всеми этими способами можно пользоваться честно и нечестно. Когда мы говорим о влиянии то имеем в виду честное воздействие друг на друга. Нечестные способы воздействия — обман, принуждение — дают ощущение победы, выигрыша, однако это все же нечестный путь к успеху. Такие способы воздействия получили название «манипуляций».

Ознакомьтесь с приведенными в табл. 1 характеристиками манипуляции и честного влияния.

Таблица 1

### ***Общие характеристики манипуляции честного влияния***

| Манипуляция                                         | Влияние                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| В большинстве случаев исход желателен для влияющего | Исход может затрагивать или не затрагивать интересы влияющих |

|                                                                                     |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Часто исход нежелателен для объекта влияния                                         | Учитывается согласие или несогласие другого человека |
| Информация, расходящаяся с желаниями влияющей стороны, не оглашается                | Объекту влияния предоставляются все факты            |
| Объекту влияния не предоставляется возможность свободного и самостоятельного выбора | Объекту влияния предоставляется возможность выбора   |

Вспомните несколько ситуаций из вашей жизни, когда на вас оказывалось влияние. Можно использовать примеры из опыта ваших знакомых, друзей.

Прочитайте приведенные ниже фразы, попробуйте определить, какое влияние было оказано: честное или манипулятивное. Условно обозначим собеседников как А и Б.

Б казался привлекательным для А, так как Поэтому А, общаясь с Б, вел себя Однажды Б обратился к А ...

При этом Б (не) сообщил А о такой важной детали как то НТО... '

Для А было полной неожиданностью, когда он оказался перед необходимостью ...

5. Преобразуйте нападение на вас лично в нападение на проблему. Например, на оскорбление типа: «Вы — безмозглый идиот!» можно ответить так: «Какой, по-вашему, момент этой проблемы я не учел?»

6. Избегайте прямого несогласия с партнером.

7. Представьте несогласие партнера как одну из альтернатив. Например, на фразу: «Вы должны сделать, по-моему,» можно ответить так: «Конечно, это одна из альтернатив, есть ли еще какие-то, которые бы подошли вам?»

8. Решите, за какие вопросы в данной проблеме стоит бороться, а за какие — нет.

#### **Задание 4**

Все мы оказывались в ситуациях, когда нас пытаются убедить сделать что-то, изменить свое мнение или поведение. В большинстве случаев это все относилось к весьма незначительным вещам. Но иногда нас стараются побудить решиться на какую-то более или менее существенную перемену. Попробуйте вспомнить ситуацию, когда вас убедили изменить ваш взгляд на вещи.

Какого типа изменение имело место быть? Чего оно касалось: фактов, поведения, жизненных принципов или всего вместе?

Какие приемы влияния к вам применялись?

Как вы отреагировали на эти убеждающие усилия?

Как вы думаете, что в конечном счете оказало решающее влияние?

#### **Самоанализ:**

• Меняется ли тип влияния в зависимости от определенных условий ситуации?

•Смогли бы вы прийти к каким-то выводам относительно того, каким должен быть «мастер влияния»?

### **Задание 5**

Привлеките к выполнению данного задания кого-либо из своих близких.

На полу обозначьте цветной клейкой лентой или начертите мелом маршрут, представляющий собой извилистую тропинку, на которой имеется ряд преград в виде кочек (стульев), рвов (нарисованных мелом) и т. д. Вы начинаете игру как ведущий, второму завяжите глаза — он ведомый. Его задача — пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Вы даёте словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Вам нельзя касаться ведомого руками, вы можете руководить действиями партнера только при помощи слов.

Не забывайте о том, что вы несёте полную ответственность за ведомого. Четко и вовремя предупреждайте его обо всех возможных препятствиях и преградах.

#### **Самоанализ:**

- Смогли ли вы безошибочно выполнить задание?
- Что помогло вам правильно направлять ведомого?
- Сложно ли было правильно подобрать слова для инструкции, понятной для ведомого?
- Какие, на ваш взгляд, инструкции хорошо воспринимались ведомыми?
- Чем спокойнее сам руководитель и чем четче его инструкции, тем легче подчиненным выполнять поставленные задачи.

### **Задание 6**

Воспользуйтесь ситуацией, когда кто-либо (лучше кто-то из близких) начнет диалог с вами на любую тему. Вы должны подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

•Насколько сложно было переключить внимание собеседника на свою тему?

•Смогли ли вы осуществить этот переход плавно, не вызывая раздражения собеседника?

•Как нужно переводить разговор, не ущемляя интересы партнера?

### **Задание 7**

Для эффективного влияния на людей необходимо максимально точно знать подчиненных, их интересы, склонности, потребности. Эти знания помогут правильно подобрать индивидуальный подход к каждому человеку, чтобы все члены коллектива, работая на общее дело, имели возможность удовлетворить и личные интересы.

7. Вы всегда четко осознаете, для чего делается та или иная работа?

8. Бывает ли так, что работу вы делаете, потому что кто-то другой

так делает или потому что все так делают?

9. Цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, всегда ли можно измерить?

10. Вы всегда способны определить, достигнута ли цель?

11. Вы разбиваете сложную цель на этапы?

12. Всегда ли цели, которые вы ставите перед собой и своими подчиненными, пусть даже сложные, достижимы?

13. Вы всегда знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели?

14. А зачем нужен этот результат и ради чего вы достигаете эту цель?

15. Всегда ли ваши цели имеют четкие сроки (конкретную дату достижения)?

16. Вы часто записываете цели на бумаге?

17. Довольны ли вы тем, насколько ваши цели достигаются?

Обработка и интерпретация результатов:

Припишите каждому ответу «да» один балл. Подсчитайте количество баллов.

12-17 баллов: вы уже многого достигли, вы прекрасный стратег, знаете, как ставить цели и, главное, как их достигать.

5-11 баллов: «Когда не ведают далеких дум, не достигают близких огорчений». Ежедневные усилия, четкие цели и поменьше мечтаний — это залог вашего успеха.

Меньше 5 баллов: вы — среднестатистический сотрудник среднестатистической компании, но всегда есть шанс что-то изменить.

Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке было

### **Примерные темы рефератов.**

1. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов в процессе жизнедеятельности.

2. Процесс целеполагания и определения жизненных целей в самоменеджменте.

3. Способы организации жизнедеятельности в контексте трудовых отношений.

4. Управление стрессами как неотъемлемый элемент рациональной организации собственной трудовой активности.

5. Основные цели персонального менеджмента и концепция тайм-менеджмента.

6. Определение жизненных приоритетов в контексте постановки профессиональных задач.

7. Система планирования в самоменеджменте как метод достижения успеха.

8. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.

9. Способы повышения эффективности технологии персонального менеджмента.

10. Механизм успеха в профессиональной карьере и личностном росте

11. Модель качеств современного менеджера

12. Целеполагание. Проблемы управления временем

13. Контроль использования времени

14. Понятие стресса. Типы реакций на стресс

15. Стратегии управления стрессом

16. Самоменеджмент как способ повышения эффективности работы.

17. Причины возникновения самоменеджмента.

18. Самоменеджмент согласно концепции М. Вудкока и Д. Френсиса.

19. Самоменеджмент согласно В.А. Андреева, А.Т. Хроленко, Бербеля и Хайнца Швальбе.

20. Основные функции самоменеджмента.

21. Основные принципы организации своего рабочего дня.

22. Механизм успеха в профессиональной карьере.

23. Механизм успеха в личностном росте.

24. Факторы влияния на развитие карьеры.

25. Карьерный потенциал.

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| <b>Процедура оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br><br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы | Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>«Зачтено»</b><br>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована |

| Процедура оценивания                                                                                                                                                     | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | профессиональная терминология. Задание решено частично.<br><b>«Не зачтено»</b><br>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены. |

### **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

#### ***Задания первого типа:***

1. Понятие селф-менеджмента.
2. Содержание основных функции селф-менеджмента.
3. Самоконтроль.
4. Самомотивация.
5. Коммуникации
6. Цели, функции и техники селф-менеджмента.
7. Функции лидера и менеджера в организации группового решения проблем.
8. Формирование стрессоустойчивого поведения руководителя.
9. Рабочий стиль руководителя.
10. Практические навыки высокоэффективных профессионалов.
11. Делегирование полномочий. Делегирование и его виды.
12. Преимущества и недостатки делегирования полномочий
13. Принципы эффективного делегирования полномочий
14. Современные технологии персонального карьерного менеджера.
15. Индивидуальный стиль деятельности.
16. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.
17. Образовательная парадигма. Законы работы мозга.
18. Управление ресурсом образованности
19. Взаимосвязь понятий: грамотность, образованность, культура
20. Образовательная среда и образовательное пространство
21. Образованность как стратегическое преимущество личности
22. Система открытого образования
23. Технологии эффективной учебной деятельности.
24. Образованность как стратегическое преимущество личности.
25. Технологии влияния

#### ***Задания второго типа:***

1. Каким образом и при помощи каких инструментов осуществляется планирование своей деятельности. Приведите пример плана.
2. Выберите любые два метода управления ресурсом активности и работоспособности, проведите их сравнительный анализ. Приведите



пример реализации на практике

3. Определите возможности применения жизненных и временных циклов при управлении работоспособностью. Приведите пример

4. Опишите методы распределения очередности выполнения работ: принцип Парето;

5. На конкретном примере охарактеризуйте возможности проведения ABC-анализ;

6. Опишите возможности применения ускоренного анализ по принципу Эйзенхауэра. Приведите примеры

7. Опишите основные направления успешного персонального карьерного менеджмента. Предложите для конкретного примера траекторию развития карьеры

8. Опишите положительные эффекты от применения принципов межличностного лидерства в работе. Приведите примеры реализации данных принципов

9. Опишите положительные эффекты от применения принципов креативного сотрудничества. Приведите примеры реализации данных принципов

10. На конкретном примере опишите этапы формирования сбалансированной компетентности.

11. Охарактеризуйте этапы необходимые для повышения эффективности целевой работы в команде. Приведите пример работы эффективной команды

12. Приведите пример применения SWOT-анализа профличности.

13. Опишите основные составляющие процесса формирования Селф-бренда. Приведите примеры Селф-брендов

14. Опишите процесс управления деловой карьеры. Приведите пример реализации данного процесса

15. Охарактеризуйте процесс повышение уровня креативности при решении профессиональных задач на конкретном примере.

16. На конкретном примере проанализируйте процесс управления ресурсом платежеспособности

17. Опишите процесс финансового планирование жизни. Приведите пример личного финансового плана

18. Опишите основные известные Вам программные продукты для управления личными финансами, определите их преимущества и недостатки.

19. Опишите основные этапы продвижения личного бренда в социальных сетях

20. Опишите процесс управления ресурсом образованности. На конкретном примере продемонстрируйте выбор направления повышения уровня образования.

21. Опишите основные этапы процесса формирования положительной привычки

22. Опишите основные этапы процесса и критерии целеполагания в жизни человека. Приведите пример формулировки жизненной цели

23. Опишите виды страхования в жизни человека. Приведите примеры видов страхования для различных ситуаций

24. Охарактеризуйте перечень направлений для создания плана личного развития. Приведите пример плана.

25. Опишите основные трудности при развитии навыков здорового образа жизни. Приведите план здорового образа жизни

### ***Задания третьего типа:***

#### **Задание 1**

Вспомните как минимум пять событий, которые принесли вам успех за последний месяц.

#### **Самоанализ:**

■ Сложно ли было вспомнить о самых существенных достижениях за последнее время?

■ Какие цели и как давно вы их ставили для того, чтобы добиться успеха в настоящем?

■ Что вам дала работа над заданием?

#### **Задание 2**

Разделите лист на две части. На одной половине напишите цели, стоящие на данный момент перед вами, как руководителем. На второй половине напротив каждой вашей цели запишите, какие цели могут ставить перед собой сотрудники при достижении обозначенной вами цели.

Теперь подумайте, как можно переформулировать вашу цель так, чтобы она не изменила своего содержания, но и учитывала потребности сотрудников.

#### **Самоанализ:**

■ Сложно ли было найти общую формулировку цели? Почему?

■ Зачем, по вашему мнению, цель должна содержать и потребности окружающих?

#### **Задание 3**

Ответьте на следующие вопросы:

● Команда задается или создается? Достаточно ли работать в одном коллективе, иметь общую администрацию и общественные организации, чтобы называться командой?

● Что делает сотрудников командой? Каковы ее основные признаки?

● Чем команда отличается от трудовых коллективов, в чем ее специфика?

● Что дает команда ее участникам и требует от них?

● Есть ли у команды коллективная деятельность, если учесть, что каждый отвечает за свою сферу деятельности?

● Каковы должны быть отношения входящих в команду приятельских групп?

•Официальные и неофициальные лидеры в команде: какова их польза и вред? Может ли существовать коллектив «звезд»?

•Что наиболее укрепляет команду?

•Как проверяется и примеряется прочность команды?

#### **Задание 4**

Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. Чем больше человек встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к интересам команды.

Возьмите лист бумаги, разделите его условно на две колонки. Подумайте, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и выпишите их в левую часть листа. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной.

Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую колонку, так как именно здесь надо собрать все вопросы, относящиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?

Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: запишите на другой стороне листа свое имя и свои личные цели, которые стремитесь достичь, участвуя в групповой работе.

В заключение проанализируйте, каким образом ваши личные цели связаны с целями организации, в которой вы работаете.

#### **Задание 5**

Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасти. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

•Какова стратегия вашего руководства?

•Насколько, с вашей точки зрения, управляема ваша команда?

•Что вам делать легко, а что трудно?

•Как вы обращаетесь с отдельными членами команды? Дает ли такое обращение положительные результаты?

Напишите небольшой отчет от первого лица: «Я как руководитель команды делаю...»

#### **Самоанализ:**

- Какие трудности взаимодействия были выделены?
- Какие рекомендации вы могли бы дать самому себе для улучшения взаимодействия с вашей командой?
- Какие чувства возникали у вас в процессе анализа своего стиля взаимодействия?

### **Задание 6**

Сформулированный английским психиатром, членом Королевского колледжа психиатрии У. Эшби закон необходимого разнообразия гласит, что организация преуспеет только в том случае, если будет способна создавать столько же внутреннего разнообразия, сколько существует в окружающей среде. Иными словами, ресурсы организации должны быть как минимум столь же разнообразны, сколь разнообразны изменчивые условия, в которых она работает.

Для того чтобы понять, насколько вы и ваша организация отвечаете требованиям необходимого разнообразия, ответьте на следующие вопросы:

- Насколько ваша организация похожа на другие? Не слишком ли однороден штат вашей организации? Сколько лет руководители вашей организации трудятся в данной сфере?

- Кто выбивается из общего ряда? Что говорят эти люди? В чем их мнения отличны от общепринятого? Если в их словах есть правда, как они могут повлиять на будущее вашей организации?

- Не слишком ли регламентирована внутренняя жизнь организации? Не слишком ли много начальников и правил? Не возобладал ли в организации какой-то один, «правильный», способ мышления или действий? Если так, то каким образом можно ослабить, смягчить или перераспределить процесс установления правил?

- Не тесно ли организации в рамках ее специализации? Не слишком ли она привязана к услугам или продуктам, обеспечившим ей когда-то успех? Сколько в процентном соотношении составил доход от новых продуктов и услуг? В этом году? В прошлом году? Не рискуете ли вы всем сразу? Если да, то какими вариантами можно разнообразить репертуар вашей деятельности или ассортимент продуктов и услуг?

- Насколько однородны ваши клиенты? К кому из них вы прислушиваетесь? При проведении маркетинговых исследований что вы делаете с ответами, отличными от большинства? Опрашиваете или исследуете их? Если такие ответы указывают на зарождающуюся тенденцию, как они повлияют на предлагаемые вами услуги и вашу маркетинговую стратегию?

- Не перегружена ли ваша «система»? Есть ли в ней эффективные регуляторы, помогающие принять разнообразие? Если нет, то что надо сделать, чтобы устранить перегрузку? Какие навыки, способности и инструменты необходимо привнести в систему, чтобы достичь определенных целей?

• Не выглядит ли ваша организация беспомощной или зависимой? Не слишком ли она полагается на другие, пытаясь справиться с разнообразием? Если да, какими другими способами те получить то, что вам нужно?

### **Задание 7**

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя группы очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль взаимодействия с каждым членом команды.

Цель данного задания: создание возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентаций и разнообразие позиций каждого члена коллектива по отношению к сотрудникам, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

Это задание поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для вашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.

Проанализируйте опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке Вы бы хотели перенять для себя

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Тайм-менеджмент для СЕО»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНАМ..... | 13 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины «Тайм-менеджмент для СЕО» ориентировано на получение обучающимися знаний о технологиях повышения эффективности профессиональной деятельности руководителя в области организации времени, как нематериального ресурса организации. Дисциплина формирует общую систему теоретических и концептуальных представлений об организации времени, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в бизнес-процессах.

Изучение курса дает возможность использовать уже полученные знания в области тайм-менеджмента для формирования системы управления временем руководителя, применять полученные знания и навыки в своей повседневной деловой практике, совершенствовать сформированную систему управления временем с учетом практики руководящей деятельности, координировать свою работу и усилия с другими людьми.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- углубление знаний о современных концепциях, подходах, технологиях рациональной организации использования времени руководителем;
- формирование и развитие навыков эффективного управления временем;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени и приоритизации задач;
- формирование мотивационной основы личного развития, пересмотр подходов к управлению временем, определение своих сильных сторон и направлений дальнейшего развития.



## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                            | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций                      | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Формы образовательной деятельности                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                        | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                 | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                  | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                    |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6.           | УК-6.2. Определяет приоритеты собственной деятельности | Основные подходы к целеполаганию для определения приоритетов в собственной деятельности<br>Критерии приоритизации, существенно влияющие на собственную деятельность                                                                                    | Соотносить цели и приоритеты собственной деятельности, используя инструменты тайм-менеджмента<br>Выявлять основные потери рабочего времени в деятельности сотрудников и предлагать меры по их минимизации для реализации приоритетных задач                             | Организации и участия в групповых обсуждениях по вопросам выработки и принятия общего решения в области организации времени и расстановки приоритетов<br>Использования методов расстановки приоритетов для осуществления выбора и принятия решений в отношении собственной деятельности | <u>Контактная работа:</u><br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности  | Структуру корпоративных стандартов тайм-менеджмента для реализации приоритетов в собственной деятельности.<br>Возможности использования инструментов тайм-менеджмента для определения приоритетов деятельности в процессе организации групповой работы | Мотивировать персонал на внедрение технологии тайм-менеджмента в практику работы для реализации приоритетов деятельности.<br>Формулировать и разрабатывать положения корпоративных стандартов в области управления временем с целью реализации приоритетов деятельности | Работы с различными инструментами расстановки приоритетов с целью их реализации<br>Разработки мотивационных инструментов внедрения технологий тайм-менеджмента в организации для эффективной реализации приоритетов собственной деятельности                                            |                                                                                    |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.4. Совершенствует собственную деятельность        | Основы жесткого и гибкого планирования дня руководителя, позволяющие совершенствовать собственную деятельность<br>Виды непродуктивных расходов времени, обеспечивающие возможность организации                                                         | Составлять планы, гибко реагирующие на изменения ситуации, позволяющие совершенствовать собственную деятельность<br>Использовать инструменты тайм-менеджмента, направленные на совершенствование собственной деятельности                                               | Применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для совершенствования собственной деятельности<br>Использования контекстного планирования с целью совершенствования собственной деятельности                                                                                  |                                                                                    |

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций) | Код компетенции | Индикаторы достижения компетенций | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                        |                                          | Формы образовательной деятельности |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                  |                 |                                   | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь | выпускник должен иметь практический опыт |                                    |
|                                                  |                 |                                   | работы по совершенствованию собственной деятельности    |                        |                                          |                                    |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                                                               | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                               |
|                                                                                                                                | заочная форма                                                                |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                               |
| Тема 1.<br>Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.<br>Хронометраж как персональная система учета времени. |                                                                              |          |                            |                        |              |                        | 2       |                    |                                        | 24                                 | Участие в тренинге/15<br>Отчет по индивидуальному заданию /10 |
| Тема 2.<br>Эффективное планирование руководителя.                                                                              |                                                                              |          |                            |                        |              |                        | 2       |                    |                                        | 24                                 | Участие в тренинге/15<br>Отчет по индивидуальному заданию /10 |
| Тема 3.<br>Life management.                                                                                                    |                                                                              |          |                            |                        |              |                        | 2       |                    |                                        | 24                                 | Участие в тренинге/15<br>Отчет по индивидуальному заданию /10 |
| Тема 4.<br>Корпоративный тайм-менеджмент.                                                                                      |                                                                              |          |                            |                        |              |                        | 2       |                    |                                        | 24                                 | Участие в тренинге/15<br>Отчет по индивидуальному заданию /10 |
| Всего:                                                                                                                         |                                                                              |          |                            |                        |              |                        | 8       |                    |                                        | 96                                 | 100                                                           |
| Контроль, час                                                                                                                  | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Зачет                              |                                                               |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                                                                       | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                               |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                                                                         | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                               |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.***

Понятие и сущность тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Уровни системы тайм-менеджмента.

Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. Трехшаговая техника хронометража. Правила ведения хронометража. Анализ данных хронокарты. Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.

### ***Тема 2. Эффективное планирование руководителя.***

Неоднородность времени как основа эффективного планирования. Два типа задач. Построение системы эффективного планирования руководителя. Понятие контекста. Контекстное планирование. Инструменты контекстного планирования. Результатоориентированное формулирование задач.

Формула результаториентированного планирования. Значение результаториентированного формулирования при делегировании задач. Планирование дня руководителя. Алгоритм жестко-гибкого планирования. Приоритизация задач в плане.

### ***Тема 3. Life management.***

Основные этапы целеполагания. Выбор цели на основе базовых ценностей. Способы определения ценностей. Формулирование цели – SMART-критерии. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании). Технология создания карты ключевых областей: базовые правила, инструменты («Mind Maps», MindManager). Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

### ***Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.***

Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента. Определение понятия «корпоративный тайм-менеджмент». Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации. Время компании и время сотрудника (руководителя). Два направления применения технологий управления временем, области их применения. Личная и корпоративная эффективность. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы. Структура ТМ-стандартов: основные разделы.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**

## ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

### *Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга*

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступить к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю и получают от него обратную связь по результатам своей работы.

#### *Рефлексия и анализ совместной деятельности.*

Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения ситуации и хода работы всех групп, подводит итоги как выполнения задания, так и хода совместной работы групп.

*Порядок проведения ситуационного практикума в рамках тренинга:*

#### *1. Ознакомление и включения в совместную деятельность.*

На аудиторном занятии происходит знакомство с предложенной ситуацией (кейсом), соответствующим пройденной теме. Распределение ролей в соответствии с условиями задания или деление на временные малые группы (команды), каждая из которых работает по выполнению задания, осуществляется в основном без участия преподавателя. Преподаватель доводит до сведения обучающихся цели и задачи проводимой игры, организует рабочее пространство взаимодействия участников групп (в некоторых случаях, в зависимости от целей и задач игры, предусмотрено распределение ролей преподавателем), обозначает

время проведения игры (с конечным сроком, «сжатое время», без конечного срока).

## *2. Организация совместной деятельности по решению проблемы.*

В некоторых случаях работа может быть организована в малых группах, где роли распределяются между участниками каждой подгруппы; в других случаях роли распределяются между всеми участниками группы без деления ее на подгруппы. Возможный вариант проведения игры – «аквариум», когда часть участников выполняет роль внешних наблюдателей (экспертов, зрителей, целевой аудитории и т.д.).

Участники каждой временной малой группы работают в течение определенного периода времени, в течение которого должны действовать, исходя из отведенной им роли, демонстрируя освоенные техники, приемы для решения проблемной ситуации. Отслеживание имеющегося ресурса времени – задача самих участников группы.

## *3. Рефлексия и анализ совместной деятельности.*

Преподаватель завершает игру, предлагая участникам проанализировать в процессе обсуждения ситуации и хода работы всех групп (участников), подводит итоги как всей игры, так и хода совместной работы участников.

## ***Методические указания для обучающихся по выполнению индивидуального задания***

Приступая к выполнению задания, необходимо изучить главу 2. учебного пособия по тайм-менеджменту (техника ведения хронометража, оформление хронокарты).

Выполнить замеры времени в соответствии с заданием в течении времени, указанного преподавателем.

Оформить полученные результаты в виде хронокарты. Если замеры проводились в течении нескольких дней, для каждого дня оформляется отдельная таблица.

Обязательно сделать выводы по заданию: указать все найденные хронофаги; указать причины их возникновения; предложить свои меры по их устранению.

Работа сдается в сроки, указанные преподавателем. Работы, сданные позже указанного срока, могут не приниматься преподавателем для оценивания.

Требования к оформлению проектно-исследовательского задания:

Наличие титульного листа с указанием названия учебного заведения, кафедры, названия задания, данными студента, выполнившего задание (группа, курс, направление подготовки, ФИО полностью, дата сдачи работы).

Наличие отдельных таблиц (в случае нескольких дней наблюдения).

Наличие текстовой части (выводы по заданию) на отдельной странице.

Приложения (схемы, графики, диаграммы) в случае их наличия

оформляются на отдельной странице в конце работы.

Работа должна быть скреплена. Работы, не соответствующие требованиям к оформлению, принимаются к оцениванию с понижением баллов.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя:

1. Подготовку к аудиторным занятиям, которая направлена на решение следующих задач:

- при подготовке к ситуационному практикуму - формирование навыка оперативного реагирования на разные мнения, которые могут возникать при обсуждении тех или иных научных проблем;

- при подготовке к тренингу, дидактической игре – подготовка к выполнению упражнений, результатом которого является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения и навыки.

2. Изучение поглотителей времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.

3. Выявление формулы результато-ориентированного планирования. Значение результато-ориентированного формулирования при делегировании задач.

4. Анализ взаимосвязи личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.

5. Изучение корпоративного тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности организации.

6. Подготовку к зачету по дисциплине, которая включает в себя просмотр всего материала учебника Архангельского Г.А. «Тайм-менеджмент».

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в интеллект-карте выделять, чтобы при просмотре материала они лучше запоминались.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными

является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                                                                | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                               | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                      | <b>Форма текущего контроля</b>                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.<br/>Хронометраж как персональная система учета времени.</i> | Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени. Особенности поглотителей времени.       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к тренингу. Выполнение индивидуального задания, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию | Участие в тренинге<br>Отчет по индивидуальному заданию |
| <i>Тема 2<br/>Эффективное планирование руководителя.</i>                                                                                | Формула результативно-ориентированного планирования. Значение результативно-ориентированного формулирования при делегировании задач. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к тренингу. Выполнение индивидуального задания, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию | Участие в тренинге<br>Отчет по индивидуальному заданию |
| <i>Тема 3.<br/>Life management.</i>                                                                                                     | Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей в аспекте тайм-менеджмента.                                               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к тренингу. Выполнение индивидуального                                                                      | Участие в тренинге<br>Отчет по индивидуальному заданию |



| Наименование темы                         | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                   | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                | Форма текущего контроля                                |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                           |                                                                                   | задания, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию                                                                                                                        |                                                        |
| Тема 4.<br>Корпоративный тайм-менеджмент. | Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к тренингу.<br>Выполнение индивидуального задания, подготовка письменного отчета по исследовательскому заданию | Участие в тренинге<br>Отчет по индивидуальному заданию |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Рябикова, Н. Е. Тайм-менеджмент : практикум : [12+] / Н. Е. Рябикова, Е. В. Шестакова, Р. М. Прытков. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 124 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/>Текст : электронный.

2. Самоменеджмент: учебное пособие : [16+] / авт.-сост. А. Ю. Баранова ; Сочинский государственный университет. – Сочи : Сочинский государственный университет, 2023. – 136 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701302>

#### Дополнительная литература:

1. Рябикова, Н. Е. Тайм-менеджмент: практикум: [12+] / Н. Е. Рябикова, Е. В. Шестакова, Р. М. Прытков. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 124 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685832>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № | Наименование портала (издания, курса, документа)        | Ссылка                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Интервью с Брайаном Трейси о принципах тайм-менеджмента | <a href="https://rutube.ru/video/8a925ce3efeb71d629b902eb1a6dfbdf/?ysclid=meicd5651285853576">https://rutube.ru/video/8a925ce3efeb71d629b902eb1a6dfbdf/?ysclid=meicd5651285853576</a> |

|   |                                                |                                                                                                               |
|---|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Тайм-менеджмент для руководителей              | <a href="https://ya.ru/video/preview/8206550534187101193">https://ya.ru/video/preview/8206550534187101193</a> |
| 3 | Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества | <a href="http://www.improvement.ru/">http://www.improvement.ru/</a>                                           |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

#### *электронно-библиотечная система:*

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ»

<https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Тренинг                                                                | <p>15-12 – участник тренинга проявил высокую активность в подготовке задания, аргументировано и обосновано изложил позицию по обсуждаемому вопросу в соответствии с исполняемой ролью. Убедительно и наглядно представил данную позицию в разыгрываемых ситуациях, согласно условиям задания. Ответил полно и аргументировано на все вопросы преподавателя и представителей других команд. Активно участвовал в дискуссии.</p> <p>11-8 - участник тренинга проявил умеренную активность при подготовке, вполне убедительно представил заданную позицию в разыгрываемых ситуациях, правильно определив основные характеристики исполняемой роли. Недостаточно полно аргументировал излагаемую позицию. Ответил на все вопросы преподавателя и представителей других команд, активно участвовал в последующей дискуссии.</p> <p>7-3 - участник тренинга пассивно и формально готовился к выполнению задания, не слишком убедительно представил заданную преподавателем позицию, недостаточно ее аргументировал. Не смог корректно и полно ответить на вопросы преподавателя и представителей других команд. В дискуссии принимал пассивное участие.</p> <p>2-1 – участник пассивно готовился к заданию, не исполнял конкретную роль в предлагаемой игре, но активно участвовал в дискуссии, активно задавал вопросы игрокам других команд, дополнял ответы представителей своей команды.</p> <p>0 баллов – участник не готовился к выполнению задания, не принимал участия в игре, не исполнял роль, не принимал участия в дискуссии, не отвечал на вопросы и не дополнял ответы своих коллег.</p> |
| 2     | Индивидуальное задание                                                 | 10 – задание выполнено полностью. Проведено                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/<br>оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                           | <p>исследование расходов времени за 3-5 дней, представлены данные в табличной форме за все дни наблюдения. Определены основные хронофаги. Определены причины потерь времени. Указаны меры по минимизации потерь времени, приведены обоснования применимости мер.</p> <p>9-6 – задание выполнено практически полностью. Проведены наблюдения за все 3-5 дней наблюдения и представлены результаты в табличной форме. Определены основные хронофаги. Меры по их устранению приведены не полностью, либо отсутствует обоснование их использования.</p> <p>5-3 – проведены наблюдения не всех дней (не менее 50%). Выделены основные хронофаги. Причины и меры по минимизации потерь времени не приведены.</p> <p>2-1 – выполнено наблюдение только по одному дню, при этом хронофаги не определены, выводы по определению их причин и меры по минимизации потерь времени отсутствуют.</p> <p>0 - работа отсутствует.</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Примерные темы индивидуальных заданий:  
по теме 1.**

Предварительно изучите материалы по теме «Хронометраж». Проанализируйте «фотографию рабочего дня» (хронокарта выдается преподавателем), сделанную руководителем.

Задания:

- Выявите все эффективные, нейтральные и неэффективные расходы времени в данной хронокарте.
- Определите основные поглотители времени.
- Предложите свои улучшения по организации работы.
- Подсчитайте выигрыш во времени от предложенных улучшений.

**Задание 2.** Работа в мини-группах (командах). Составьте список наиболее часто встречающихся хронофагов в деятельности сотрудников компаний.

**Задание 3.** Проанализируйте результаты исследования, проведенного с помощью техники хронометража. Сформулируйте свои выводы по данным хронокарты.

**Задание 4.** Задание выполняется в два этапа. Этап 1. В мини-группах (командах) проведите исследование предложенной преподавателем хронокарты. Сформулируйте свои предложения по оптимизации расходов времени. Этап 2. От каждой команды один из участников исполняет роль подчиненного, который приходит к

руководителю с данными хронометража (хронокарта, проанализированная группой) и своими предложениями по минимизации или устранению лишних затрат времени.

**Задание 5.** Используя открытые источники интернет, найдите примеры хронофагов в деятельности менеджеров, руководителей различных компаний.

**Примерные тренинги:**

***Тренинг по теме 2.***

**Задание 1.** Проведите анализ плана дня топ-менеджера по алгоритму жестко-гибкого планирования. Сформулируйте свои выводы о гибкости и управляемости задачами в данном плане. Используйте матрицу Эйзенхауэра для расстановки приоритетов в плане дня.

**Задание 2.** Составьте план дня топ-менеджера торгово-производственной компании по алгоритму жестко-гибкого планирования. Используйте метод «трех вопросов» для расстановки приоритетов в плане.

**Задание 3.** Составьте список своих рабочих контекстных задач. Подберите инструменты для контекстного планирования, исходя из составленного списка задач. Обоснуйте целесообразность использования системы контекстного планирования для повышения эффективности деятельности в нестандартных ситуациях.

**Задание 4.** Разделитесь на команды. Составьте план дня руководителя по алгоритму жестко-гибкого планирования, используя задачи трех типов. Обменяйтесь результатами работы между командами. Проанализируйте план другой команды, составьте рекомендации по его оптимизации.

**Задание 5.** Проанализируйте ситуацию (текст с описанием выдается преподавателем на занятии). Используя матрицу многокритериальной оценки, выберите лучший вариант решения.

***Тренинг по теме 3.***

**Задание 1. Работа в мини-группах (командах).** Постройте интеллект-карту идей развития компании (на примере компании одного из участников группы).

**Задание 2.** Работа в мини-группах (командах). Каждая команда получает свое описание ситуации от преподавателя. В соответствии с описанной ситуацией, команды должны составить интеллект-карту для решения проблемы.

**Задание 3.** Используя способ достижения цели, составьте план достижения цели «в течение полугода вывести нашу производственно-

торговую компанию в лидеры продаж с долей рынка более 60%». Оформите план в виде интеллект-карты (двумерного графика).

**Задание 4.** Работа в мини-группах (командах). Работа с формулировками целей по СМАРТ.

**Задание 5.** Работа в мини-группах (командах). Создайте карту ключевых областей (рабочих) одного из участников вашей команды, используя 7 Базовых правил создания карты ключевых областей.

**Задание 6. Исследование расходов своего времени.**

В течение трех – пяти рабочих дней проведите полный хронометраж своего времени. Занесите данные в таблицу:

Пример заполнения:

| Время начала      | Длительность | Вид работы                                                               | Мог бы делегировать? | Примечание                                                                                          | Анализ                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |              |                                                                          |                      |                                                                                                     |                                                                                                                                                         |
|                   |              |                                                                          |                      |                                                                                                     |                                                                                                                                                         |
| Пример заполнения |              |                                                                          |                      |                                                                                                     |                                                                                                                                                         |
| Время начала      | Длительность | Вид работы                                                               | Мог бы делегировать? | Примечание                                                                                          | Анализ                                                                                                                                                  |
| 13. 35            | 1 ч. 20 м.   | Обсуждение хода выполнения работ по проекту «Томск»                      | -                    | Много слов, проект стоит на месте. Проект интересен, но буксует из-за внутренней несогласованности. | Непродуктивное совещание. Сократить время на обсуждения (м.б., постановка задач ч/з Outlook с настройкой контроля исполнения + санкции за срыв сроков?) |
| 15.00             | 1 ч.         | Встреча с представителем «Маверикс»                                      | -                    | Интересен и предлагаемый проект, и человек, и взаимная выгода от реализации проекта.                | Эффективно потраченное время: заключили предварительное соглашение и наметили первые шаги по реализации проекта. Будем работать! ☺                      |
| 16.10             | 25 м.        | Дозванивался до клиента, чтобы выяснить причину задержки оплаты по счету | +                    | Спрашивается, а на что мне секретарь отдела???                                                      | Типичный хронофаг: делегировать!!! Научиться отсеивать лишнее. Расставлять приоритеты в делах!                                                          |

**Внимание:** Обязательно укажите, присутствуют ли в Вашей фотографии дня расходы времени на обучение.

Проанализируйте полученные данные:

- выявите свои поглотители, отметив их в графе «Анализ»;
- подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители;
- продумайте шаги по оптимизации расходов своего времени, запишите предложения по реорганизации своего рабочего времени;
- подсчитайте возможный выигрыш во времени от этих улучшений.

Запишите полученные результаты и выводы. В выводах к заданию укажите:

- в чем, по вашему мнению, управленческая полезность ведения хронометража;
- с чем связаны основные трудности ведения хронометража, приведите основные способы их преодоления.

#### **Задание к теме 4. Проектирование мотивационного выступления.**

Подготовьте мотивационное выступление, главная цель которого – донести необходимость внедрения технологий тайм-менеджмента в компании до различных групп сотрудников фирмы, заинтересовать людей темой организации времени:

- мотивация подчиненных (варианты: выступление на собрании, утренняя планерка, мотивация подчиненных на предстоящий тренинг по тайм-менеджменту («для чего это нужно?»), совещание по поводу срыва сроков выполнения проекта вашими подчиненными и т.д.);
- мотивация коллег (варианты: неформальная обстановка кофеварки во время выездного тренинга или семинара, обеденный перерыв, корпоративный праздник по случаю дня рождения компании, обсуждение в обеденный перерыв вопроса переработок и др.);
- как донести информацию до руководства компании (варианты: выступление на совете директоров компании, обсуждение программы предстоящего обучения сотрудников компании и т.д.).

Выберите одну из предложенных групп, и составьте текст своего выступления.

Сделайте свое выступление наглядным, используйте иллюстративные материалы (рисунки, схемы, слайды презентации, Mind Maps и др.).

Пишите от первого лица! Представьте, что это – стенограмма Вашего выступления.

Избегайте использовать большое количество «правильных» и «умных» шаблонов. Ваша задача – заинтересовать темой, а не подготовить научный доклад на международной конференции. Со своими коллегами мы не общаемся правильными научными терминами.

Используйте примеры реальных компаний.

Оформите свой вариант выступления в письменном виде, с включением в текст рисунков, схем, графиков и т.д., в конце работы обязательно приведите список использованных источников.

Сделайте свое выступление максимально творческим, неординарным, интересным.

#### **Требования к оформлению:**

- титульный лист;
- описание группы, для которой готовите выступление, краткое описание контекста ситуации, в которой происходит выступление (3-5 предложений);
- текст самого выступления с необходимым иллюстративным материалом;
- список использованных источников.
- шрифт Times New Roman, 14, межстрочный интервал – одинарный.
- объем работы: 3 – 5 стр. текста, без учета титульного листа, описания ситуации и списка источников.

Для выполнения работы, воспользуйтесь следующими материалами:

1. Материалы статей в разделе «Аналитические материалы» к теме 4 «Корпоративный тайм-менеджмент».
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Дополнительные статьи с сайта [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru)
4. Дополнительные Интернет-ресурсы (самостоятельный поиск).
5. Собственный опыт, опыт своих коллег.

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| <b>Процедура оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем,</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный,</p> |



| Процедура оценивания                                                                                                                       | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.<br>«Не зачтено»<br>– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены. |

### ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

#### ***Задания 1-го типа***

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента.
2. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.
3. Уровни системы тайм-менеджмента
4. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.
5. Трехшаговая техника хронометража.
6. Правила ведения хронометража.
7. Анализ данных хронокарты.
8. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени.
9. Неоднородность времени как основа эффективного планирования.
10. Два типа задач. Особенности организации планирования с учетом разных типов задач руководителя.
11. Построение системы эффективного планирования руководителя.
12. Понятие контекста.
13. Контекстное планирование.
14. Инструменты контекстного планирования.
15. Результатоориентированное формулирование задач.
16. Планирование дня руководителя.
17. Алгоритм жестко-гибкого планирования.
18. Приоритизация задач в плане.
19. Основные этапы целеполагания.
20. Выбор цели на основе базовых ценностей.
21. Способы определения ценностей.
22. Формулирование цели – SMART-критерии.
23. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании).
24. Факторы необходимости внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
25. Время компании и время сотрудника (руководителя).

### ***Задания 2-го типа***

1. Раскройте понятие «тайм-менеджмент»
2. Сформулируйте основные задачи тайм-менеджмента.
3. Структура ТМ – Стандарта. Охарактеризуйте основные разделы.
4. Структура ТМ – Стандарта. Опишите задачи каждого раздела стандарта.
5. На какие типы делятся задачи в соответствии с матрицей Эйзенхауэра?
6. Дайте краткую характеристику каждому типу задач в соответствии с матрицей Эйзенхауэра.
7. Какие вопросы регулирует корпоративный раздел ТМ-стандарта? Приведите примеры.
8. Раскройте на примере суть применения в целеполагании техники SMART.
9. Дайте краткую характеристику каждому SMART-критерию.
10. Раскройте значение понятия хронометраж.
11. Обоснуйте актуальность необходимости формирования персональной системы контроля и учета расходов времени.
12. Дайте определение понятия «поглотители времени». Приведите примеры.
13. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем особенности поглотителей времени, приведите классификацию поглотителей времени.
14. В чем, по вашему мнению, состоит разница между временем-Хронос и временем-Кайрос?
15. Объясните, какие задачи называются в тайм-менеджменте «жесткими», а какие «гибкими».
16. В чем особенность работы с «гибкими» и «жесткими» задачами.
17. Прокомментируйте утверждение: «Использование контекстов способствует созданию более гибкой системы планирования, и позволяет реагировать на любые изменения ситуации». Обоснуйте свой ответ, приведите пример из своей жизни.
18. Дайте определение понятиям: «Хронос», «Кайрос», «Хронофаг». Объясните, каким образом они взаимосвязаны.
19. Назовите основные ошибки организации планирования.
20. Дайте определение понятию «планирование». Сформулируйте главную особенность планирования в тайм-менеджменте.
21. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Преимущества использования этого инструмента.
22. Назовите правила составления интеллект-карты (Mind Map). Области применения интеллект-карт.
23. Раскройте понятие «хронометраж». Объясните, почему хронометраж называют основой организации времени.
24. Охарактеризуйте «Горизонты планирования» и правила планирования «День- неделя» в ежедневнике.

25. Объясните, каким образом используется метод структурированного внимания при организации системы планирования.

### **Задания 3-го типа**

1. Сформулируйте в формате SMART следующую цель «Успешно провести презентацию нового продукта».

2. Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения коммуникаций менеджмента решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

3. Установите соответствие между приведенными типами контекстов и списком гибких задач:

| КОНТЕКСТЫ |                          |                           |                              |
|-----------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| места     | человек,<br>группа людей | внешние<br>обстоятельства | внутренние<br>обстоятельства |
|           |                          |                           |                              |

#### Задачи:

а) Если опять будет задержка информации, сегодня на совещании руководителей филиалов поднять вопрос о координации работы.

б) Поучаствовать в собеседовании с кандидатом на должность менеджера по работе с клиентами, если будет настроение.

с) Если будут приняты изменения в налоговый кодекс, придется переделать наш внутренний регламент 37/18-14.

д) Когда придет факс от «Маверикс», выставить им счет.

е) Когда генеральный вызовет на совещание, надо не забыть уточнить у него вопросы по расчету бюджета проекта «Томск 8».

ф) Когда программист будет пробегать мимо - напомнить изменить цены на сайте.

4. Сотрудник банка провел хронометраж своего рабочего дня. Проанализируйте фрагмент его хронокарты. Определите основные поглотители времени, количество «съеденного» ими времени. Предложите способы минимизации непродуктивных расходов времени.

| Время начала<br>(окончания) | Мин. | Вид работы                                                        |
|-----------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| 11-45 (11-50)               | 5    | Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству |
| 11-50 (12-15)               | 25   | Дооформила распоряжение. Хотя это задача Крутиковой.              |
| 12-15-12-35                 | 20   | ???? что делала                                                   |
| 12-35 (13-00)               | 25   | ПОЧТА, ТЕЛ РАЗГОВОРЫ                                              |
| 13-00 (13-30)               | 30   | Запрос Журавлевой о налогах                                       |
| 13-30 (14-00)               | 30   | Корректировка письма по налоговым последствиям                    |
| 14-00-14-28                 | 28   | ОБЕД                                                              |

5. Используя алгоритм жестко-гибкого планирования дня, запланируйте приведенные задачи, записав их в соответствующие части плана. Вам необходимо выполнить все шаги алгоритма. Обоснуйте, почему те или иные задачи вы внесли в жесткую или гибкую часть плана.

- 1) Позвонить в Томск, напомнить о сроках поставки;
- 2) Подготовить повестку дня к собранию в 15.00;
- 3) 12.20 – провести собеседование с кандидатом на должность заместителя;
- 4) Срочно позвонить в головной офис – есть претензии к нашему отчету;
- 5) Позвонить домой, выяснить, сделал ли ребенок уроки;
- 6) 14.00 – встреча с представителем поставщика;
- 7) Обязательно до конца дня провести расчет бюджета проекта «Пик»;
- 8) Проверить знание регламента новым сотрудником.

| Жесткие задачи |      | Гибкие задачи |
|----------------|------|---------------|
| 9.00           |      |               |
| 10.00          |      |               |
| 11.00          |      |               |
| ...            | .... | ....          |

6. Существует два типа отношения людей к жизни: реактивный и проактивный. Определите (и обоснуйте свое решение), к какому из этих двух типов можно отнести людей, сказавших следующие фразы:

- 1) Я ничего не могу сделать, обстоятельства сильнее меня;
- 2) Все равно я своего добьюсь: пойду на курсы, сдам экзамены на сертификат, поработаю годика два на самой простой должности, наберусь опыта...
- 3) Опять провалил собеседование...Конечно, их было пять человек, а я один – они просто меня завалили.
- 4) Надо выбрать, как сдавать зачет...Все мои пишут тест...и я тоже буду...
- 5) Совершенно ничего невозможно сделать с теми поглотителями времени, которые определил с помощью хронометража. От меня же ничего не зависит, дополнительную штатную единицу мне никто не даст...
- 6) А может, попробовать поискать другие возможности?

7. На собрании сотрудников департамента было принято решение сменить полиграфическую компанию, но выбор пока не сделан. Помогите сотрудникам сделать выбор, используя матрицу многокритериальной оценки. Определите не менее 7-ми критериев оценки, по которым можно провести сравнительную оценку и сделать выбор.

| Критерии<br>Варианты |  |  |  |  |  |  |  | ИТОГ |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|------|
|                      |  |  |  |  |  |  |  |      |
|                      |  |  |  |  |  |  |  |      |
|                      |  |  |  |  |  |  |  |      |

8. К какой категории по матрице Эйзенхауэра в зависимости от важности и срочности можно отнести следующие задачи?

| Задачи                                                                     | А | Б<br>(В) | В<br>(С) | Г<br>(D) |
|----------------------------------------------------------------------------|---|----------|----------|----------|
| Разобраться на рабочем столе                                               |   |          |          |          |
| Подготовиться к завтрашнему собранию руководителей филиалов                |   |          |          |          |
| Проверить, что нового «ВКонтакте»                                          |   |          |          |          |
| Написать статью для корпоративного сайта до конца следующей недели         |   |          |          |          |
| Навести порядок в папке «Входящие»                                         |   |          |          |          |
| Провести расчеты по новому проекту, который стартует через месяц           |   |          |          |          |
| Навести порядок в комнате                                                  |   |          |          |          |
| Подготовить отчет к вечеру, очень нужен, тормозим принятие решения         |   |          |          |          |
| Помочь родителям отвезти необходимые им вещи на дачу на ближайших выходных |   |          |          |          |
| Встретиться с друзьями, посмотреть футбол                                  |   |          |          |          |

9. Запланируйте выполнение крупной долгосрочной задачи «Подготовиться к стажировке в Великобритании». Составьте список подзадач, количество – не менее 10. Распределите задачи по различным горизонтам планирования.

10. Используя матрицу Эйзенхауэра, распределите свои рабочие задачи по категориям. Приведите не менее 2-х примеров своих задач на каждую категорию.

11. Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

12. Разработайте не менее 5 положений корпоративных договоренностей, регламентирующих совместную работу сотрудников одного отдела.

13. Приведите пример одного своего рабочего дела-слона. Разделите его на «реальные бифштексы» (не менее 5-7). Обоснуйте свое решение.

14. Вы собираетесь пойти на курсы английского языка, чтобы

свободно общаться, поехать на стажировку в Великобританию на 1 год. До дня выезда у вас есть 8 месяцев. Вы собрали информацию и составили список курсов. Вам предстоит позвонить во все эти организации и выяснить полную информацию по каждому варианту, которая позволит сделать выбор.

15. Запишите критерии (5-6), которые будут для вас значимыми и помогут правильно расставить приоритеты при выборе и принятии решения:

а) Курсы МИД (3-х годовые, стоимость очень высокая, расположены в 1,5 часах от дома);

б) Курсы в молодежном центре вашего района (3-х месячные, стоимость низкая, в 5-ти минутах ходьбы от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

в) «Английский за 3 недели» (3-х недельные, высокий интенсив, преподаватели из Англии, стоимость высокая, но доступная, в 1 часе езды от дома); (Оцениваемые компетенции и их части:

г) Курсы при Московской школе переводчиков (годовые, высокий интенсив, стоимость приемлемая, расположены в 1 часе езды от дома).

16. Расставьте с помощью матрицы приоритетов (техника «три вопроса») приоритеты в своих ежедневных задачах. Обоснуйте выбор критериев для составления матрицы.

17. Составьте не менее 5 положений регламентов корпоративного стандарта организации времени руководителя.

18. Используя правила планирования и алгоритм жестко-гибкого планирования, составьте ежедневный план на ближайший рабочий день.

19. Отметьте в выдержке из хронокарты бухгалтера небольшой торговой фирмы все поглотители времени:

| Вр.начал | Вр.заверш. | Действие ( что делал?)                                                            | Результат, комментарии                                                                              | Поглотитель времени |
|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 9:05     | 9:25       | Включила компьютер, проверила эл.почту, ответила на письма руководителей филиалов | Письма срочные, по поводу учета складских остатков. Важно для отчетности                            |                     |
| 9:25     | 9:50       | Проверяла клиент-банк, выгрузила и провела выписку в программе                    | Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять                                                 |                     |
| 9:50     | 10:25      | Подготовка к совещанию, отвечала на разные звонки                                 | Звонки постоянно, скорее бы Юлия вышла                                                              |                     |
| 10:20    | 11:10      | Совещание (обсуждение предстоящей выставки)                                       | Слишком затянулось, менеджеры полчаса как минимум обсуждали вопросы дизайна стенда. Причем здесь я? |                     |
| 11:10    | 12:30      | Подготовила и отправила отчет в ФСС                                               | Уложились. Успели.                                                                                  |                     |

| Вр.начал | Вр.заверш. | Действие ( что делал?)                                                            | Результат, комментарии                              | Поглотитель времени |
|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|
| 12:30    | 13:05      | Подготовила и отправила платежки через клиент-банк, проверила поступление на р/сч | Второй бухгалтер в отпуске, приходится ее подменять |                     |
| 13:10    | 13:55      | Перерыв на обед                                                                   | святое                                              |                     |

20. Отметьте в выдержке из хронокарты специалиста финансово-экономического отдела топливно-заправочной компании все ситуации, где были обнаружены поглотители времени

| Затраченное время | Действие ( что делал?)                                          | Результат, комментарии                                                                                                                                             | Поглотитель времени |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 09.05-09.40       | Включил компьютер, Общение с коллегами на личные темы, кофе     | Настраиваюсь на работу                                                                                                                                             |                     |
| 09.40-10.20       | Просмотр и ответ на входящую корреспонденцию                    | Много слов, еще раз (в который!) письменно обсуждаем то, что уже обсудили по телефону и на совещании                                                               |                     |
| 10.20-10.30       | Подготовка к совещанию                                          | Быстро составлял список вопросов и предложений                                                                                                                     |                     |
| 10.30-11.05       | Совещание у Ген.директора, постановка задач на неделю           | Опять не успел как следует подготовиться, пришлось вопросы и предложения формулировать на бегу до кабинета. Видно, не я один, рассчитывали минут на 20, а вышло... |                     |
| 11.10-11.55       | Начисление заработной платы сотрудникам основного подразделения | Прямая обязанность                                                                                                                                                 |                     |
| 11.55-12.05       | Перерыв на быстрый кофе и новости                               | Отдохнул немного                                                                                                                                                   |                     |
| 12.10-13.40       | Совещание с отделом топливно-обеспечения МО РФ                  | В целом, продуктивное совещание, но много времени ушло на обсуждение организационных моментов                                                                      |                     |

21. Выделите в приведенном примере из хронокарты оценщика оценочной компании все поглотители времени и подсчитайте, сколько времени они отняли.

|            |                            |                                   |
|------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 9.00-11.20 | Дорога от офиса до объекта | Много времени отнимает дорога.    |
| 11.20-     | Ждал заказчика             | Заказчик опоздал. Перепутал время |

|             |                             |                                                                                                  |
|-------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13.50       |                             |                                                                                                  |
| 13.50-14.20 | Осмотр объекта              | Оперативно осмотрел. Сделал необходимые фотографии. Обсудил с заказчиком сроки выполнения работ. |
| 14.20-15.30 | Поездка на следующий объект | Оказалось, всего минут в 30 от предыдущего. Заблудился ввиду незнания местности                  |
| 15.30-16.00 | Осмотр объекта              | Осмотрел. Сфотографировал. Обсудили детали заказа.                                               |
| 16.00-17.20 | Поехал обратно в офис       | Общественным транспортом быстрее. Не зависишь от городского трафика                              |

22. С помощью матрицы многокритериальной оценки определите приоритетные инструменты тайм-менеджмента для организации командной работы.

23. Используя правила визуализации, составьте интеллект-карту основных направлений деятельности компании.

24. Покажите на примерах использование стратегий «веер возможностей» и «воронка шагов».

25. Установите соответствие между типами задач и списком задач.

| Жесткие задачи | Гибкие задачи |
|----------------|---------------|
|                |               |

Задачи:

а. Провести совещание по вопросу увеличения числа потенциальных клиентов 16.04.08 в 15.00.

б. Позвонить Сидорчуку, узнать причину срыва контракта.

с. Сегодня обязательно нужно проверить, прошел ли платеж от «Маверикса» или нет.

д. Представить новую концепцию развития отдела в понедельник, в 13.00.

е. Хорошо бы до вечера закончить отчет о результатах продаж за неделю.

ф. Сегодня обязательно нужно встретиться с представителем заказчика.



**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Современные HR-технологии»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....                                                                                                             | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                        | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ<br>ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 14 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Современные HR-технологии» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина – одна из ведущих в системе магистерской подготовки HR-менеджеров, направленный на повышение профессиональной грамотности будущих специалистов. Изучение курса предусматривает практическое освоение различных технологий, методов и приемов работы, используемых при осуществлении основных направлений кадровой деятельности в организации.

Методической особенностью данного курса является практико-ориентированный подход в обучении с использованием тренинга, как интерактивного метода. Это позволяет максимально повысить учебную активность обучающихся и формировать умения и навыки, необходимые при реализации основных HR-функций.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся практических навыков и компетенций в области технологий управления человеческими ресурсами организации.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование практических умений и развитие навыков комплексной и текущей оценки персонала;
- формирование практических умений и развитие навыков реализации управления по целям;
- формирование практических умений и развитие навыков применения модели ситуационного менеджмента в управлении персоналом;
- формирование практических умений и развитие навыков применения инструментов коучинга в деятельности по управлению персоналом

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                       | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                 | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                              | Формы образовательной деятельности                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        |                 |                                                                                                      | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                        | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                               | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                     |                                                                                              |
| Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-3            | УК-3.1.<br>Организует и руководит работой команды                                                    | технологии организации и проведения ассессмента<br>Технологию ситуационного менеджмента, применяемую при организации работы команды<br>основы технологии коучинга, применяемые при организации работы команды | применять технологию ассессмента для оценки персонала при управлении командной работой;<br>применять ситуационный подход в управлении командой.<br>применять технологию коучинга в командной работе. | решения профессиональных задач путем применения технологии ассессмента, ситуационного менеджмента и коучинга в управленческой деятельности.  | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                        |                 | УК-3.2.<br>Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации | технологии управления по целям<br>модель стратегических карт.                                                                                                                                                 | формулировать и проводить декомпозицию целей, использовать стратегические карты.<br>применять технологию управления по целям при разработке и практической реализации целей организации              | формулировки и декомпозиции целей при разработке и практической реализации целей организации с применением инструмента "управление по целям" |                                                                                              |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименован<br>ие тем                                                                                 | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                                                                             |
| заочная форма                                                                                        |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                             |
| Тема 1<br>Ассесмент и<br>ассесмент-<br>центры, как<br>технологии в<br>современном HR-<br>менеджменте | 1                                                                            |          | 1                             | 2                         |              |                           |         |                       |                                              | 20                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/15<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10 |
| Тема .2.<br>Технология<br>управления по<br>целям.                                                    | 1                                                                            |          | 1                             | 2                         |              |                           |         |                       |                                              | 21                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/15<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10 |
| Тема 3.<br>Технология<br>ситуационного<br>управления в HR-<br>менеджменте                            | 1                                                                            |          | 1                             | 2                         |              |                           |         |                       |                                              | 21                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/15<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10 |
| Тема 4.<br>Технология<br>коучинга в работе<br>руководителя                                           | 1                                                                            |          | 1                             |                           |              |                           | 2       |                       |                                              | 21                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению задач/15<br>Участие в<br>тренинге/10                   |
| Всего:                                                                                               | 4                                                                            |          | 4                             | 6                         |              |                           | 2       |                       |                                              | 83                                    | 100                                                                                         |
| Контроль, час                                                                                        | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Экзамен                               |                                                                                             |
| Объем<br>дисциплины (в<br>академических<br>часах)                                                    | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                             |
| Объем<br>дисциплины (в<br>зачетных<br>единицах)                                                      | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                                                             |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте***

Ключевые термины: ассесмент, центры оценки, ассессор ЦО, участник ЦО, кандидат ЦО, наблюдатель ЦО, консультант ЦО. Компетентностный подход, оценка по компетенциям. Компетенции, компетентность и уровни проявления компетенций.

Целевая направленность ассесмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассесмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Ключевые компетенции ассессоров. Центры оценки и центры развития: сходство и различия.

Принципы подготовки и организации ассесмента. Субъекты процедуры ассесмента: роли и зоны ответственности.

Технология проведения ассесмента. Инструменты оценки, применяемые в рамках ассесмента. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры.

Документационное обеспечение ассесмента. Составление матрицы для отчетности ассессора. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассесменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола.

### ***Тема 2. Технология управления по целям***

Управление по целям как инструмент повышения эффективности HR-процессов. Управление по целям и процессный подход.

Основные принципы управления по целям. Структура модели управления по целям. Этапы процесса управления по целям.

Формирование стратегических карт. Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.)

Инструменты управления по целям. Формулирование целей и задач (модель «SMART»). База контроля деятельности. Бланк «Ключевая цель». «Должно быть – есть». Треугольник «Q-C-T».

Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.

### ***Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте***

Ситуационный подход в управлении. Специфика, преимущества и

ограничения. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса («путь-цель»), теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В.Врума и Ф.Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).

«Теория жизненного цикла» Херси-Бланшара (модель ситуационного лидерства). Профессиональная зрелость сотрудника. Ответственность и компетентность как критерии профессиональной зрелости. Стадии профессиональной зрелости.

Особенности поведения и потребности сотрудника на каждой из стадий. Стили руководства. Соответствие стиля руководства стадии профессиональной зрелости сотрудника как условие перехода на следующую стадию. Последствия применения стиля руководства, не адекватного стадии профессиональной зрелости сотрудника.

#### ***Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя.***

Коучинг как технология. Специфика практики коучинга по сравнению с другими существующими практиками: тренингом, консультированием, наставничеством.

Разновидности направлений коучинга, применяемых в HR-деятельности: коучинг для руководителей; коучинг как наставничество (менторинг); внешний и внутренний персональный коучинг; групповой коучинг; коучинг функционального состава организации с постоянной консультационной поддержкой; коучинг отдельных проектов; системный коучинг.

Принципы коучинга. Роль коуча по отношению к «клиенту».

Возможности применения коучинга в HR-сфере: в индивидуальных коммуникациях, в обучении и развитии персонала, в управлении командой и т.п. Проблемы и ограничения, связанные с применением коучинга в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель как коуч. Особенности применения коучинга в работе руководителя.

Инструменты и техники коучинга. Техника вопросов. Обратная связь. Формула Успеха Леонардо. Закон Парето 20/80. Матрица Эйзенхауэра. Пирамида логических уровней «Пирамида Р.Дилтса».

Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования.

Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе.

Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, практикум по решению задач, ситуационный практикум, тренинг, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к зачету.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со



сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;

- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

*Требования к оформлению результатов практикумов.*

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, правильное оформление рисунков.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга***

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного выяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления

(конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                    | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Формы самостоят. работы</b>                                                                                                                                                       | <b>Форма текущего контроля</b>                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1<br/>Ассесмент и ассесмент-центры, как технологии в современном HR-менеджменте</i> | Целевая направленность ассесмента. Применение центров оценки. Преимущества применения ассесмент-технологии для ЦО, работодателя, ассессора. Центры оценки и центры развития: сходство и различия. Ключевые компетенции ассессоров. Типы интервью. Кейсы. Деловые игры. Выбор формы отчета для заказчика. Оценка и шкалы по ассесменту. Ведение протокола. Порядок составления, требования к изложению результатов и структуре протокола. | Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикумам | Отчет по ситуационному практикуму<br>Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема .2.<br/>Технология управления по целям.</i>                                         | Разработка карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC. Перспективы карты целей: причинно-следственные связи. Декомпозиция целей. Карты ключевых показателей эффективности. Применение целевого                                                                                                                                                                                                                        | Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к практикуму по решению задач,                                   | Отчет по ситуационному практикуму<br>Отчет по практикуму по решению задач |

| Наименование темы                                                   | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Формы самостоят. работы                                                                                                                                                              | Форма текущего контроля                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | управления в кадровом менеджменте по направлениям (мотивация, обучение, планирование.) Анализ выполнения целей как один из инструментов управления бизнес-процессами. Управление по целям как инструмент развития персонала. Преимущества и ограничения применения концепции управления по целям.                                               | подготовка отчетов по практикумам                                                                                                                                                    |                                                                           |
| <i>Тема 3. Технология ситуационного управления в HR-менеджменте</i> | Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера, подход Т. Митчела и Р. Хауса («путь-цель»), теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и Ф. Йетона. Критерии оценки ситуации (Врума-Йеттона).                                                                                                                 | Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикумам | Отчет по ситуационному практикуму<br>Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 4. Технология коучинга в работе руководителя</i>            | Шкалирование как метод оценки, выявления (выяснения) и продвижения. SWOT-анализ как инструмент тактического планирования. Метод Де Боно «Шесть шляп» в работе с группой сотрудников. Применение индивидуальных методов коучинга в командной работе. Способы генерации идей в коучинге «Мозговой штурм», «Китайское меню». Декартовы координаты. | Работа с литературой, включая ЭБС, и источниками в сети Internet. Подготовка к тренингу Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчетов по практикуму                   | Участие в тренинге<br>Отчет по практикуму по решению задач                |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы *Основная литература*

1. Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева ; под редакцией Ю. В. Долженковой. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Прометей, 2024. — 322 с. — ISBN 978-5-00172-588-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/445841>

### **Дополнительная литература**

1. Казарян, И. Р. Технологии управления профессиональным развитием персонала : учебное пособие / И. Р. Казарян, В. С. Антонова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2023. — 175 с. — ISBN 978-5-9293-3218-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/438368>

2. Кадровое планирование и кадровые технологии в системе управления персоналом организаций аграрного сектора : монография / Н. И. Прока, Е. И. Ловчикова, Г. П. Зверева, А. С. Волчёнкова. — Орел : ОрелГАУ, 2023. — 172 с. — ISBN 978-5-93382-383-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/402434>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа)        | ссылка                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. |                                                         |                                                                         |
| 2. | Библиотека сайта дистанционного образования «Элитариум» | <a href="http://www.elitarium.ru/">http://www.elitarium.ru/</a>         |
| 3. | Информационный сайт «HR-Performance»                    | <a href="http://www.hr-performance.ru">http://www.hr-performance.ru</a> |
| 4. | Сайт журнала «Директор по персоналу»                    | <a href="http://www.hr-director.ru">http://www.hr-director.ru</a>       |
| 5. | Сайт журнала «Управление персоналом»                    | <a href="http://www.top-personal.ru">http://www.top-personal.ru</a>     |
| 6. | Сайт «Pro-персонал»                                     | <a href="http://www.pro-personal.ru">http://www.pro-personal.ru</a>     |
| 7. | HR-портал: HR-Сообщество и публикации                   | <a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a>                   |

### **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в**

**том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**

## ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Ситуационный практикум                                                 | Отчет по практикуму<br>10-6 - Активное участие в процессе, выступление логично и аргументировано, отчет предоставлен в срок<br>5-1 - Участие в процессе в определенной роли, выступление в основном логично, недостаточная аргументация, отчет не предоставлен в срок                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2     | Тренинг                                                                | 10 – участник правильно и детально формулировал и корректно обосновывал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации;<br>9-7 – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректно ее обосновывая;<br>6-5 – участник правильно, но недостаточно детализировано формулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации, корректного обоснования не сделано;<br>4-1 – участник неправильно сформулировал модель поведения в рассматриваемой управленческой ситуации 0 – участник малоактивен, управленческую ситуацию проанализировать не может или делает это поверхностно. |
| 3     | Практикум по решению задач                                             | Отчет по практикуму<br>15-13– задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок<br>12-8– задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно полный вывод, отчет не предоставлен в срок<br>7-0 – задача решена не полностью или не решена; допущены критические ошибки; не использованы необходимые методики и инструменты; не сделан вывод или вывод не соответствует результатам решения задачи, отчет не предоставлен                                              |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

***Типовые задания для проведения ситуационного практикума  
Ситуационный практикум №1. Новый сотрудник.  
Ситуация.***

Приближается Новый год (остался 1 месяц), который вы отмечаете всем коллективом отдела. Вы хотите, чтобы у новогоднего вечера была интересная концепция и обязательно костюмы, концертные номера, подарки, награждение лучших сотрудников, лотерея. Но кому поручить? Перед Новым годом, как всегда, очень много работы.

Месяц назад в коллективе появился новый сотрудник: энергичный, жизнерадостный, берется за любую работу, полон сил и энтузиазма. Именно такой организатор корпоративного праздника вам и нужен.

*Задание.*

Определите уровень зрелости сотрудника, относительно задачи, поставьте задачу сотруднику, используя алгоритм постановки задач и критерии SMART

Если вы почувствуете необходимость – придумайте все дополнительные условия, которые вам потребуются для проведения данной беседы. Исходите из вашей реальной практики начальника отдела/руководителя.

### ***Типовые сценарии тренинга***

Тема: «Применение ситуационной модели Херси-Бланшара в работе руководителя»

*Цель: освоение технологии ситуационного управления в управлении*

Продолжительность тренинга – 3 ак. часа.

*Схема проведения тренинга:*

1. Введение в тему (10 мин).

Сообщение темы и целей преподавателем.

Упражнение-разогрев «Шкала».

2. Мини-лекция о содержании модели Херси-Бланшара (10 мин)

3. Анализ модели Херси-Бланшара:

- работа в мини-группах: «Основные потребности сотрудника возможные стили поведения руководителя на каждой из стадий профессиональной зрелости сотрудника (с фиксацией основных идей) (15 мин);

- дискуссия в общей группе (10 мин);

- комментарии преподавателя (5 мин)

4. Мини-лекция «Ситуационная беседа с сотрудником: цели и этапы» (10 мин)

5. Подготовка к выполнению упражнения «Ситуационная беседа с сотрудником» (15 мин):

- разъяснения преподавателем порядка выполнения упражнения;

- демонстрационное проведение беседы перед группой (двумя участниками);

- деление на мини-группы по 3 человека с распределением ролей: руководитель, сотрудник, аналитик;

- выбор темы для беседы.



6. Проведение бесед в тройках (15 мин).
7. Обратная связь от аналитика участникам диалога (5 мин).
8. Дискуссия в общей группе об итогах проведенного упражнения (30 мин):

- впечатления и выводы «руководителей» о применении ситуационной беседы (что оказалось трудным, что было комфортным, удалось ли определить стадию профессиональной зрелости сотрудника);

- впечатления и выводы «сотрудников» (что оказалось трудным, что было комфортным);

- мнения аналитиков (что было сделано удачно, какие ошибки были допущены, достигнута ли цель беседы)

9. Подведение итогов тренинга. Групповой анализ на тему: «Преимущества и проблемы применения ситуационной беседы в работе руководителя» (10 мин).

### ***Типовые задания для практикумов по решению задач***

Задание №1. Сравните указанные в первом столбце инструменты коучинга, проанализируйте их по трем параметрам и внесите результаты анализа в таблицу:

|                     | Для решения каких проблем целесообразно применять | Преимущества инструмента | Слабые места, трудности при применении инструмента |
|---------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| Диаграмма Паретто   |                                                   |                          |                                                    |
| Матрица Эйзенхауэра |                                                   |                          |                                                    |
| Колесо критериев    |                                                   |                          |                                                    |

Задание №2.

Запишите в соответствующей графе свою актуальную цель. Примените лестницу вопросов для раскрытия дополнительных ресурсов, способных повысить Вашу эффективность при достижении поставленной цели. Ответьте на вопросы и впишите ответы в свободный столбец таблицы.

|                             |                                                                             |  |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Моя цель</b>             |                                                                             |  |
| <b><u>Видение.</u></b>      | Кто выигрывает?<br>Кто еще заинтересован в этом?                            |  |
| <b><u>Идентичность.</u></b> | Кем вы хотите быть?<br>Кем Вы будете, когда...?<br>Каким человеком Вы были? |  |

|                                 |                                                                                             |  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b><u>Ценности.</u></b>         | Почему это важно?<br>Какие ценности в это заложены?                                         |  |
| <b><u>Возможности.</u></b>      | Как Вы добьетесь этого?<br>Какие навыки у Вас есть?<br>Какие навыки Вам необходимо развить? |  |
| <b><u>Действия/Привычки</u></b> | Какие действия нужно предпринять?<br>Что Вы можете сделать для того, чтобы поддержать...?   |  |
| <b><u>Окружение/Среда</u></b>   | Где бы вы хотели, чтобы это произошло?<br>Когда Вы сделаете это?                            |  |

Задание №3. Оцените целесообразность применения указанных методов группового коучинга в ситуации сопротивления внедрению нового проекта и аргументируйте свой ответ. Результаты оценки и аргументы внесите в таблицу:

|                      | <b>Целесообразность применения в групповом коучинге для решения проблемы сопротивления внедрению проекта</b> | <b>Аргументация<br/>(если целесообразно, то каков принцип действия: если нет – почему)</b> |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Шесть шляп»         |                                                                                                              |                                                                                            |
| Декартовы координаты |                                                                                                              |                                                                                            |
| GROW                 |                                                                                                              |                                                                                            |
| Колесо критериев     |                                                                                                              |                                                                                            |
| Шкалирование         |                                                                                                              |                                                                                            |

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде экзамена.

| <b>Процедура оценивания</b>                                                                                                                                                                      | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически</p> |

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.</p> <p><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены</p> |

### ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

#### ***Задания 1 типа.***

1. Раскройте понятие «декомпозиция целей» и поясните, для чего она применяется.
2. Раскройте понятие «ключевые показатели эффективности» и их роль в системе управления организацией по целям.
3. Раскройте содержание стадии «вхождения», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
4. Раскройте содержание стадии «ориентировки», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
5. Раскройте содержание стадии «вовлеченности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
6. Раскройте понятие «ситуационное управление» и опишите известные Вам модели ситуационного управления.
7. Раскройте содержание стадии «принятия ответственности», основные потребности сотрудника и уместный стиль руководства в этот период.
8. Раскройте понятие «стадия профессиональной зрелости сотрудника» и как оно связано с деятельностью руководителя.
9. Раскройте понятие «коучинг», его специфику, возможности и роль в работе руководителя.
10. Раскройте суть инструмента группового коучинга «Шесть шляп».
11. Раскройте понятие «ассесмент», его принципы, специфику, область применения
12. Раскройте понятие «центры оценки», их целевую

направленность, принципы организации, структуру.

13. Раскройте понятие «ассессор ЦО», его необходимые компетенции, его роль в процедуре ассессмента.

14. Раскройте понятие «инструменты коучинга» и объясните принцип их работы на примере одного из них.

15. Перечислите типы интервью, применяемых в рамках ассессмента, и раскройте их суть.

16. Раскройте понятие «компетенции», их виды, подходы к их выявлению и корректной формулировке для использования в управленческой деятельности.

17. Раскройте понятие «процессный подход» в управлении организацией и объясните, как он связан с управлением по целям.

18. Раскройте понятие «комплексная система оценки персонала».

19. Раскройте понятие «модель компетенций». Как и где она используется.

20. Раскройте понятие «индикаторы поведения», методы их выявления, области применения.

21. Раскройте понятие «матрица ЦО».

22. Раскройте понятие «стратегические карты», их область применения и особенности их разработки.

23. Раскройте понятие «управление по целям», специфику применения, преимущества и проблемы применения данного инструмента.

24. Раскройте понятия внешнего и внутреннего ассессмента. Чем отличается специфика их организации и применения.

25. Раскройте суть преимуществ от применения ассессмент-технологии для ассессоров, для работодателя. Есть ли выгоды от данной технологии для участников?

### ***Задания 2 типа.***

1. Обоснуйте практическую целесообразность специального обучения новых сотрудников с использованием применения стиля руководства «делегирование полномочий» Приведите примеры, когда это целесообразно.

2. Объясните суть технологии написания отчета ассессором для компании-заказчика.

3. Сформулируйте и кратко раскройте основные методы определения потребности в персонале в современной организации

4. Объясните, какие группы работников компании могут участвовать в оценке корпоративных компетенций? Аргументируйте свой ответ.

5. Раскройте задачи и методы проведения оценки компетенций и квалификации персонала.

6. Раскройте возможные варианты использования результатов

оценки по компетенциям при принятии кадровых решений.

7. Как оценивается уровень развития компетенций работника с помощью поведенческого интервью? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

8. Кто имеет доступ к результатам оценки корпоративных компетенций? Как эти результаты рекомендуется использовать в дальнейшем? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

9. Какие преимущества имеет использование проективных технологий в оценке персонала? Проиллюстрируйте примером свой ответ.

10. Определите основные источники влияния на содержание и структуру ассессмента.

11. Раскройте особенности разработки карты целей компании, подразделений на основе методологии BSC.

12. Приведите пример годовой ключевой цели руководителя HR-отдела и сформулируйте ее в соответствии с моделью SMART.

13. Преимущества и недостатки применения игровых методов оценки персонала. Проиллюстрируйте свой ответ примером.

14. Определите специфику работы ассессора. Проиллюстрируйте ответ примерами.

15. Объясните порядок действий менеджеров организации при реализации технологии управления по целям.

16. Объясните, на конкретном примере, как осуществляется декомпозиция цели.

17. Объясните принципы и методы построения системы ассессмента на всех этапах HR-цикла.

18. Объясните, какие факторы следует анализировать при разработке стратегических карт.

19. Объясните, какую информацию целесообразно вносить в бланк цели и поясните на что следует обратить внимание при его заполнении.

20. Раскройте предмет, цели и задачи, сферу применения ассессмента.

21. Объясните, в чем специфика применения методов коучинга в работе с группой и приведите пример применения одного из таких методов.

22. Объясните, в чем суть шкалирования и в каких ситуациях применим этот инструмент коучинга

23. Сформулируйте критерии выбора методов оценки для процедуры ассессмента. Поясните на примерах.

24. Поясните, в каких ситуациях применим инструмент «Матрица Эйзенхауэра» (обоснуйте на примере).

25. Объясните на примере, как применяется инструмент «Должно быть-есть» в работе руководителя.

### ***Задания 3 типа.***

1. Сформулируйте вопросы компетентностного интервью для оценки кандидата на должность руководителя юридического отдела.

2. Разработайте модель компетенций на позицию «менеджер по управлению персоналом крупного холдинга».

3. Вам, как руководителю HR-отдела, руководство поручило разработать и внедрить систему адаптации новых сотрудников компании. Структурируйте эту цель (обозначьте текущую ситуацию, укажите задачи, критерии выполнения, мероприятия и сроки выполнения). Как вы можете каскадировать эту цель в своем подразделении?

4. Вы топ-менеджер. Недавно Вы повысили в должности одного из успешных сотрудников, назначив его руководителем отдела. Но после назначения он стал засиживаться на работе допоздна, часто не успевает завершать свои дела вовремя, и отдел периодически оказывается в состоянии аврала. Окажите сотруднику коучинговую помощь, применив матрицу Эйзенхауэра.

5. Сотрудник работает в компании 2 года. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Он сначала охотно за него взялся, но вскоре перестал проявлять инициативу и без Вашего контроля работает вяло и неуверенно. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, в чем дело. Какие действия должен предпринять руководитель?

6. Разработайте расписание для проведения ассессмента, если у вас спланированы 4 активности и всего 10 участников. Варианты возможных активностей предложите сами.

7. Вы руководитель отдела продаж в магазине электроники. Сотрудник, в целях, повышения качества обслуживания клиентов, ввести предлагает ввести дополнительную услугу, дистанционное консультирование клиентов по вопросам использования новых гаджетов. Обсудите с ним его предложение с применением треугольника «Q-C-T».

8. Разработайте 2 активности по методу «аналитическая презентация» для выявления таких компетенций, как «лидерство», «анализ фактов».

9. Вам необходимо организовать ассессмент для отбора руководителей отделов продаж в региональных филиалах. Разработайте кейс для включения в процедуру ассессмента и поясните, на выявление каких компетенций направлен данный кейс.

10. Начинаящий руководитель после своего назначения на должность стал слишком ориентироваться на мнения коллег, поэтому часто не может принять окончательного решения, опасаясь, что оно может не всем понравиться. Он не проявляет инициативы, хотя поначалу проявлял больше инициативности и независимости. Как это можно объяснить с точки зрения ситуационной модели Херси-Бланшара и какие действия должен предпринять его непосредственный руководитель?

11. Сотрудник проработал в компании 3 года, с работой своей справлялся, но был безинициативен и допускал ошибки. Недавно ему поручили работу в рамках нового проекта. Сначала он был в нерешительности, но вскоре начал проявлять инициативу и стал уверенно действовать даже без постоянного контроля руководителя. Объясните, с точки зрения модели Херси-Бланшара, чем вызвана такая перемена. Какие действия должен предпринять руководитель?

12. Сотрудник только что прошел испытательный срок. Он охотно берется за любые новые дела. Сейчас Вы планируете новый достаточно сложный проект, которым сотрудник очень хочет руководить. Но Вы не решаетесь ему это поручить. Обоснуйте свою точку зрения с позиций модели Херси-Бланшара.

13. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области ситуационного руководства.

14. Спроектируйте для процедуры ассессмента активность (упражнение, деловую игру) для выявления компетенции «Эффективность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- демонстрирует детальный и структурированный подход к решению задач с учетом приоритетов для достижения поставленных целей;
- достигает поставленных целей в согласованные сроки, с учетом критериев качества и оптимального использования ресурсов в своей зоне ответственности;
- предлагает рациональные и системные решения для достижения.

15. Вам нужно обсудить с сотрудником ход выполнения задачи. Составьте проект беседы, направленной на выяснение уровня его профессиональной зрелости.

16. Разработайте вопросы для ситуационного интервью, направленного на выявление профессиональных компетенций HR-менеджера.

17. Разработайте перечень компетентностных вопросов для выявления компетенции «Инициативность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- выявляет проблемы и предлагает варианты их решения;
- оценивает риски и видит способы их минимизации;
- предлагает инициативы в зоне своей ответственности.

18. Разработайте перечень проективных вопросов для выявления компетенции «Конструктивный подход к взаимодействию»,

проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- для достижения общего результата активно вовлекает во взаимодействие коллег;
- открыто и полно делится информацией при взаимодействии с коллегами в своей зоне ответственности;
- оказывает влияние на других, в т.ч. и на эмоциональном уровне.

19. Ваш сотрудник столкнулся с задачей, решение которой стало вызывать у него затруднения. Но у Вас есть подозрения, что он просто ленится. Какие инструменты коучинга можно применить, чтобы выяснить причины и сдвинуть работу с «мертвой точки»?

20. Вы руководитель отдела. Ваш вышестоящий менеджер считает, что необходимо внедрить новый способ оформления базы данных уже имеющихся клиентов. Но для этого требуется применение иной электронной программы. Перенести «оптом» старую базу в новую «оболочку» невозможно, сотрудникам придется делать это вручную. Ваш руководитель настаивает, чтобы это было сделано в кратчайшие сроки. Обоснуйте ему риски реализации данного решения с применением треугольника «Q-C-T».

21. Ваш сотрудник находится на этапе «вхождения» относительно новых задач. Но, вопреки концепции Херси-Бланшара, на этом этапе он отнюдь не проявляет повышенной готовности брать на себя полную ответственность и отказывается проявлять инициативу, предпочитая чаще задавать вопросы Вам. Означает ли это, что модель Херси-Бланшара неверна, или Вы ошиблись относительно определения стадии профессиональной зрелости сотрудника. Ответ обоснуйте.

22. Ваш сотрудник опытен и компетентен. Вы давно хотите поручить ему отдельный участок работы Вашего подразделения и полностью делегировать ему координацию и контроль данного процесса. Но сотрудник постоянно сомневается и отказывается. Каким образом Вы можете изменить ситуацию и как можете применить свои знания в области коучинга.

23. Мы понимаем, что сотрудник, которому мы в ближайшем будущем планируем предоставить возможность карьерного роста, видит в работе руководителя только преимущества, но не осознает реальных сложностей. Осуществите рефрейминг таким образом, чтобы показать ему всю сложность и ответственность работы руководителя.

24. Разработайте ситуационные вопросы для выявления компетенции «Клиентоориентированность», проявляющейся в следующих индикаторах поведения:

- своевременно реагирует на запросы клиентов;
- обеспечивает качественную коммуникацию с клиентами;
- удовлетворяет потребности клиентов в процессе решения поставленных задач.

25. Компания переходит на другую организационно-правовую



форму или же становится более открытой для проверяющих органов. В связи с этим происходит увеличение документооборота и усложнение отчетности. Естественно, это раздражает сотрудников. Проведите рефрейминг ситуации, чтобы усилить ее позитивное восприятие.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Кросс-культурный менеджмент»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 14 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 15 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний профессиональной терминологии по данной дисциплине для принятия и обеспечения реализации обоснованных организационно-управленческих решений, а также на изучение основных видов типологий деловых культур для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### **Цели и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – получение достаточных знаний и навыков, необходимых в будущей профессиональной деятельности для самостоятельного принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- сформировать знания, умения и практический опыт оценивания операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений на основе инструментария кросс-культурного менеджмента с учетом российской деловой ментальности;
- решать стандартные задачи профессиональной деятельности с помощью инструментов стратегического и оперативного маркетинга инноваций;
- научиться использовать основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений;
- научиться применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур;
- формирование уровня знаний, умений, практического опыта преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды;

- формирование уровня знаний, умений, практического опыта применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                                                                                                                                                                        | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                              | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                             |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                              | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 |                                                                                                                                                   | выпускник должен знать                                                                                                                                              | выпускник должен уметь                                                                                                                                | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                     |                                                                                              |
| Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды | ОПК-3           | ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды                            | Определение понятий и профессиональную терминологию по курсу "Кросс-культурный менеджмент" для принятия обоснованных организационно-управленческих решений          | Принимать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов.           | Обоснования организационно-управленческих решений с использованием основной типологии деловых культур                                                                        | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 | ОПК-3.5. Дает оценку операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды | Виды и понятия коммуникации для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды | Оценивать операционную, организационную эффективность и социальную значимость управленческих решений с учетом российской деловой ментальности.        | Преодоления межкультурного конфликта для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений в условиях кросс-культурной среды |                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 | ОПК-3.6. Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды                                          | Основные типологии деловых культур для обеспечения реализации организационно-управленческих решений.                                                                | Применять различные кросс-культурные стратегии для оценки операционной, организационной эффективности и социальной значимости управленческих решений. | Применения методики Г. Хофстеде для реализации организационно-управленческих решений в условиях кросс-культурной среды                                                       |                                                                                              |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                             | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                              | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                                        |
| заочная форма                                                                |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                        |
| Тема 1.<br>Сущность кросс-культурного менеджмента                            | 1                                                                            | 1        |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 15                                    | Доклад-презентация/15                                  |
| Тема 2.<br>Основные типологии деловых культур.<br>Модель Г. Хофстеде         | 1                                                                            |          |                               | 2                         |              |                           |         |                       |                                              | 15                                    | Отчет по ситуационному практикуму /20                  |
| Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.                       |                                                                              |          | 1                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 15                                    | Отчет по практикуму по решению задач/10                |
| Тема 4.<br>Основные типологии деловых культур.                               | 1                                                                            | 1        |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 15                                    | Доклад-презентация/15                                  |
| Тема 5.<br>Кросс-культурные стратегии в управлении организацией              |                                                                              |          | 1                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    | Отчет по практикуму по решению задач/10                |
| Тема 6.<br>«Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта | 1                                                                            |          | 2                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 16                                    | Отчет по практикуму по решению задач/10<br>Реферат /20 |
| Всего:                                                                       | 4                                                                            | 2        | 4                             | 2                         |              |                           |         |                       |                                              | 92                                    | 100                                                    |
| Контроль, час                                                                | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       | Зачет                                                  |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                     | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                        |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                       | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                        |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Тема 1. Сущность кросс-культурного менеджмента***

Кросс-культурный менеджмент Возникновение, предмет, задачи дисциплины. Происхождение и история термина «культура». Определение культуры в кросс-культурном менеджменте. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.

### ***Тема2. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде***

Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде. Первичные ценностные ориентации. Практическое применение методики Г.Хофстеде.

### ***Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.***

Региональные показатели по модели Г. Хофстеде. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.

### ***Тема 4. Основные типологии деловых культур***

Основные типологии деловых культур. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса. Высокий/низкий контекст Эдварда Холла. Партикуляризм/универсализм Т. Парсонса - Ф.Тромпенаарса

### ***Тема 5. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией***

Кросс-культурные стратегии в управлении организацией. Модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди. Модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду. Корпоративные культуры в кросс-культурном менеджменте: типология Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера.

### ***Тема 6. «Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта***

Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока». Способы преодоления межкультурного конфликта

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, семинары, практикумы по решению задач, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на



развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе

анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые

поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации***

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;
- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной

работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по организации реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным

требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                      | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                        | <b>Формы самостоят. работы</b>                                                                                                           | <b>Форма контроля</b>                |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Сущность кросс-культурного менеджмента</i>                     | Определение культуры в кросс-культурном менеджменте.<br>Понятие коммуникации. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка доклада-презентации                                         | Доклад-презентация                   |
| <i>Тема 2.<br/>Основные типологии деловых культур.<br/>Модель Г. Хофстеде</i> | Практическое применение методики Г. Хофстеде.                                 | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по практикуму | Отчет по ситуационному практикуму    |
| <i>Тема 3. Региональные показатели по модели Г. Хофстеде.</i>                 | Российская деловая ментальность по методике Г. Хофстеде.                      | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet                                                                           | Отчет по практикуму по решению задач |

| Наименование темы                                                            | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                           | Формы самостоят. работы                                                                                                                                                             | Форма контроля                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                              |                                                                                                           | Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач                                                                                          |                                                 |
| Тема 4.<br>Основные типологии деловых культур.                               | Партикуляризм /универсализм<br>Т. Парсонса -<br>Ф.Тромпенаарса                                            | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка доклада-презентации                                                                                    | Доклад-презентация                              |
| Тема 5.<br>Кросс-культурные стратегии в управлении организацией              | Корпоративные культуры в кросс-культурном менеджменте: типология<br>Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач                        | Отчет по практикуму по решению задач            |
| Тема 6.<br>«Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта | Способы преодоления межкультурного конфликта                                                              | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач<br>подготовка реферата | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711137>

#### *Дополнительная литература:*

1. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 256 с. — ISBN 978-5-507-47988-7. —

Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/362888>

2. Егоренко, А. О. Тайм-менеджмент / А. О. Егоренко, В. О. Кожина. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-507-48186-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/367487>

3. Лебедева, Н. Ю. Этика бизнеса, корпоративная культура и кросс-культурное управление : учебное пособие / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широнова. — Пермь : ПНИПУ, 2024. — 82 с. — ISBN 978-5-398-03107-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/416480>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование портала (издания, курса, документа)                   | Ссылка                                                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Международный научный журнал Проблемы теории и практики управления | <a href="https://ptpmag.ru/">https://ptpmag.ru/</a>                                                                                                             |
| 2. | Библиотека управления Корпоративный менеджмент                     | <a href="http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml">http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml</a> |
| 3. | Международное Сообщество Менеджеров                                | <a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>                                                                                               |
| 4. | Бизнес-портал aup.ru: менеджмент и маркетинг в бизнесе             | <a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>                                                                                                               |
| 5. | Российский журнал менеджмента                                      | <a href="https://rjm.spbu.ru/">https://rjm.spbu.ru/</a>                                                                                                         |

## **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории



организации, так и вне ее.

**лицензионное программное обеспечение:**

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

**свободно-распространяемое программное обеспечение:**

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                             |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Доклад-презентация                                                     | 15 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильные |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                              | <p>ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>10 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>5 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>1 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации,</p> <p>0 - докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> |
| 2.       | Реферат                                                                      | <p>20 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;</p> <p>15 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;</p> <p>5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3.       | Ситуационный практикум                                                       | <p>Отчет по практикуму</p> <p>20-10 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов в отчете;</p> <p>9-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы в отчете;</p> <p>6-5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения в отчете.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4.       | Практикум по решению задач                                                   | <p>Отчет по практикуму</p> <p>10– задача решена полностью и корректно; использованы все необходимые методики и инструменты; сделан полный вывод с использованием профессиональной терминологии, отчет предоставлен в срок</p> <p>7– задача решена полностью, но с незначительными ошибками; использованы не все необходимые методики и инструменты; сделан недостаточно</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                              | полный вывод, отчет не предоставлен в срок<br>5 – задача решена не полностью или не решена;<br>допущены критические ошибки; не использованы<br>необходимые методики и инструменты; не сделан<br>вывод или вывод не соответствует результатам<br>решения задачи, отчет не предоставлен |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовые задания к практикуму по решению задач**

***Практическое задание № 1***

**Задание 1**

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

**Задание 2**

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невиновности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

**Задание 3**

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

**Задание 4**

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет, почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

**Задание 5**

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося

эмоционального и социально-ролевого контекста.

### ***Практическое задание № 2***

#### **Задание**

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем небольшого банка. В приемной Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы». Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Вопросы к кейсу

1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды? Прокомментируйте свой ответ.

2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

### ***Практическое задание № 3***

#### **Задание**

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Франции. В рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание к кейсу

1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон. Как вы организуете деловые переговоры с партнерами –коллективно или отдельно с каждой стороной? Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям? Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

2) Используя учебники и научную литературу, выделите и опишите кросскультурные особенности реализации международных проектов на примере какой-либо компании. Определите этапы реализации проекта, характерные особенности каждого из этапов с точки зрения особенностей деловой культуры стран-партнеров. Разработайте рекомендации по совершенствованию межкультурных

коммуникаций.

#### ***Практическое задание № 4***

**Задание 1. Опоздание.** Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

5. Свой вариант.

**Задание 2. Приглашение.** Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома.

И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я – руководитель и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

**Задание 3. Накануне.** Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

**Задание 4. Пострадавшие.** В некой фирме в одном кабинете располагались рабочие места двух сотрудниц: совсем молодой Нины и женщины средних лет Лидии Васильевны.

Однажды случилась неприятность: из стола Нины украли деньги. Пропажа обнаружилась вечером, после ухода Лидии Васильевны.

На следующий день Нина, естественно, рассказала коллеге про свою беду, высказав при этом с десяток подозрений. Вообще-то деньги

мог взять кто угодно, потому что, выходя ненадолго, дверь они обычно не запирали.

Реакция Лидии Васильевны удивила Нину: она выслушала все очень сдержанно, что было на нее совсем не похоже. А через несколько дней Лидия Васильевна потихоньку, ничего не объясняя, перебралась в другое помещение. Нина недоумевала, пока секретарь шефа не объяснила ей, в чем дело. Оказывается, Лидия Васильевна решила, что Нина подозревает ее в краже, а своим рассказом о пропаже денег пыталась ее «расколоть». Обидевшись насмерть, она поделилась с начальником и добилась переезда в другой кабинет.

Чуть позже директор вызвал к себе Нину и в доверительной беседе сообщил, что ее коллега очень обижена и больше не желает иметь с ней никаких отношений. Он, конечно, пытался ее разубедить, но лучше Нине постараться самой это сделать.

Кто и в чем не прав?

### **Типовые задания к ситуационным практикумам**

#### **Кейс-задание (ситуационный практикум)**

Иван Сергеев является известным хэндхантером в одной из ведущих московских международных рекрутинговых компаний. Ему недавно было поручено очень ответственное задание от имени Олимпийского комитета России – найти специалиста по связям для олимпийской сборной России на время летних Олимпийских Игр в Лондоне. Основные функции будущего сотрудника поддерживать связь с оргкомитетом лондонских Игр 2018 года и обеспечивать все условия для благополучного пребывания российских спортсменов в Олимпийской столице и участия в соревнованиях во время Игр. Ему предстоит решать самые разные задачи: от размещения спортсменов в отелях соответствующего класса и организации мероприятий на высшем уровне до включения членов российской команды в международные VIP-списки и сопровождения в качестве переводчика. Опыт игр в Пекине 2008 года показал, что многие задачи были специфическими и на первый взгляд казались невыполнимыми. Например, «Мне нужен билет на аншлаговый гала-концерт сегодня вечером». Идеальным кандидатом является позитивно настроенный, гибкий, предприимчивый человек, готовый преодолеть языковой, культурный и географический барьеры. Кроме того, к соискателю предъявляются три основных требования:

1. отличное знание языка;
2. знание местных порядков;
3. знание особенностей межкультурного общения.

Поиск кандидатуры, удовлетворяющей всем трем условиям, занял у Сергеева длительное время. Перед Вами список кандидатов, которых он отобрал в результате поисков:

А – «отлично знающий язык». Российский гражданин, кандидат

филологических наук. Изучал 6 разных языков в языковой школе EF Education First за рубежом ([www.ef.com](http://www.ef.com)).

В – «знаток местных порядков». Британский гражданин. Родился и вырос в Лондоне. Бакалавр Британской истории. Уровень английского по шкале CEFR – C2, русского – B1 (мать – россиянка). Никогда не выезжал из Великобритании. С – «знаток культуры». Гражданин Швеции, кандидат наук по межкультурному менеджменту. Уровень английского по шкале CEFR — C1 (изучал по интернету с [www.englishtown.com](http://www.englishtown.com)) и русского – C1 (учился по обмену в МГУ). Посетил 100 стран, учился, работал и жил более чем в десяти, в том числе в России и Великобритании в течение нескольких лет, но в Лондоне прожил всего полгода. Сроки подбора кандидата истекают. Иван должен в ближайшее время представить отобранные кандидатуры Олимпийскому комитету России. Он затрудняется в оценке кандидатов – все они имеют свои плюсы и минусы. Таким образом, он решил обратиться к сообществу BFM.ru за советом.

Вопросы по ситуации.

Расположите кандидатов в порядке приоритета от наиболее подходящих к наименее подходящим для данной работы и обоснуйте свое решение.

### ***Примерная тематика докладов-презентаций и рефератов:***

1. Деловая культура России: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
2. Особенности российской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
3. Россия в соответствии со шкалами Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, Р. Льюиса.
4. Деловая культура США: ценности, отношение ко времени, отношение к природе и т. п.
5. Особенности американской модели менеджмента: мотивация, разрешение конфликтов, лидерство, принятие решений.
6. Деловая культура и особенности британской модели менеджмента.
7. Деловая культура и особенности французской модели менеджмента.
8. Деловая культура и особенности немецкой модели менеджмента.
9. Деловая культура и особенности японской модели менеджмента.
10. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.
11. Кросс-культурная этика («золотые правила» бизнеса).
12. Методы обучения кросс-культурному менеджменту.
13. Кросс-культурный шок: причины возникновения и основные фазы.
14. Пути преодоления кросс-культурного шока.

15. Понятие и уровни межкультурной коммуникации.
16. Основные формы межкультурной коммуникации.
17. Понятие аккультурации и ее основные стратегии.
18. Основные барьеры межкультурной коммуникации.
19. Преодоление барьеров межкультурной коммуникации.
20. Зоны коммуникации по Э. Холлу.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Краткая характеристика оценочного средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов<br/>Задание 2: 0-30 баллов<br/>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |



## **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

### **Задания 1-го типа**

**1.** История становления кросс-культурного менеджмента как самостоятельной дисциплины.

1. Предмет и структура кросс- культурного менеджмента.
2. Происхождение и история термина «культура».
3. Определение культуры в кросс-культурном менеджменте.
4. Понятие коммуникации. Виды коммуникации.
5. Понятие и элементы кросс-культурного капитала.
6. Система управления кросс-культурным капиталом.
7. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
8. Понятие и характеристики национальной культуры.
9. Основные типологии деловых культур. Модель Г. Хофстеде.

Первичные ценностные ориентации.

10. Практическое применение методики Г. Хофстеде.
11. Характеристики Э. Холла, Т. Парсонса и Ф. Тромпенаарса.
12. Понятие и характеристики монохромной и полихромной культур.

13. Методологический подход Р. Льюиса к измерению культурных различий. Базовые критерии.

14. Понятие и характеристики полиактивной, реактивной и моноактивной культур.

15. Методологический подход Э. Холла к измерению культурных различий. Базовые критерии.

16. Понятие и характеристики высоко-контекстуальной и низко-контекстуальной культур.

17. Отношение ко времени в различных культурах.

18. Отношение к пространству в различных культурах.

19. Формы и скорость распространения информации в различных культурах.

20. Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта.

21. Понятие «культурного шока». Стадии «культурного шока».

22. Способы преодоления межкультурного конфликта.

23. Этапы развития отношений головной компании с зарубежными филиалами.

24. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.

25. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.

### **Задания 2-го типа**

1. Приведите примеры региональных показателей по модели Г.

Хофстеде.

2. В чем заключаются характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов. Приведите пример.

3. В чем особенность российской деловой ментальности по методике Г. Хофстеде. Приведите пример.

4. Приведите примеры основных типологий деловых культур.

5. Приведите примеры высокого и низкого контекстов Эдварда Холла.

6. Приведите примеры партикуляризма и универсализма Т. Парсонса-Ф.Тромпенаарса.

7. Какие кросс-культурные стратегии применяются в управлении организацией. Рассмотрите на конкретном примере.

8. Приведите примеры модели корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди.

9. Приведите примеры модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду.

10. Приведите примеры корпоративных культур в кросс-культурном менеджменте (по типологии Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера).

11. Приведите пример взаимодействия головной компании с зарубежными филиалами.

12. Приведите пример международного стратегического альянса. Обоснуйте.

13. В чем особенности американского национального стереотипа международного менеджера?

14. В чем особенности английского национального стереотипа международного менеджера?

15. В чем особенности французского национального стереотипа международного менеджера?

16. В чем особенности национального стереотипа международного менеджера, характерного для стран Ближнего и Среднего Востока?

17. В чем особенности китайского национального стереотипа международного менеджера?

18. В чем особенности японского национального стереотипа международного менеджера?

19. Приведите пример ролевых функций международного менеджера в контексте анализа внешней среды.

20. Назовите принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории. Приведите пример.

21. Какие дополнительные возможности открываются у международных компаний в условиях Европейского союза?

22. Приведите примеры каждого стиля менеджмента в России.

23. Приведите примеры западного стиля менеджмента.

24. Приведите примеры азиатского стиля менеджмента.

25. В чем заключается значение этики для глобального менеджера?

Приведите пример и обоснуйте его.

### **Задания 3-го типа**

#### **Задание1**

В фирму прибыл новый сотрудник - иностранец из Индии. У него возникли недопонимания с коллегами из-за различий в менталитете.

Как наладить уровень взаимопонимания в организации?

#### **Задание2**

Вы – начальник отдела продаж. Ваш руководитель выговаривает Вам за промах, который допустил Ваш подчиненный во время разговора с клиентом в тот день, когда у Вас был законный выходной. Вы начинаете оправдываться перед руководителем и убеждать его в своей невиновности на повышенных тонах.

Какой принцип делового общения вы нарушали? Как вы должны были поступить в данной ситуации?

#### **Задание3**

На встрече с деловым партнером сотрудник юридического отдела банка высказал свое мнение, по обсуждаемому вопросу, используя юридический сленг, непонятный собеседнику. Деловой партнер даже не стал вступать с ним в разговор и покинул встречу.

Какой принцип взаимопонимания в общении нарушен? Как должен был поступить сотрудник банка?

#### **Задание4**

Вы работаете менеджером по продажам и Вам необходимо предложить новые услуги компании. Клиент подробно объясняет, почему он не хочет пользоваться предлагаемой услугой.

Как вы поведете себя в этой ситуации?

#### **Задание5**

Вы работали над важным проектом. На завершающем этапе его нужно утвердить у руководителя. В процессе обсуждения проекта Вы понимаете, что руководитель агрессивно реагирует на каждое ваше предложение. Завтра руководителя не будет в офисе и это дело нужно решить сегодня.

Как вам следует поступить, исходя из сложившегося эмоционального и социально-ролевого контекста.

#### **Задание6**

По независящим от Вас причинам сорвалась поставка вашего товара. Недовольный клиент звонит и негативно высказывается о вашей работе: «Вы не выполнили своих обязательств. Вы плохой руководитель, заставьте своих подчиненных работать!»

Как ответить недовольному клиенту?

#### **Задание7**

Вы выступили с докладом, после которого развернулась дискуссия. Ваш коллега, находящийся с Вами в одинаковом статусе, для аргументации своего мнения допускает негативную оценку Вашей

личности. Совещание проводит ваш общий непосредственный руководитель.

Как Вам поступить в этой ситуации?

### **Задание8**

У Вас свой бизнес, к вам на встречу приехал спонсор. Он еще сомневается, хочет ли он сотрудничать с вашей организацией. Вам надо произвести на него впечатление.

Какими рекомендациями вы воспользуетесь? И что категорически нельзя делать?

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Методы исследования в менеджменте»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ<br>ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                        | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 11 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Методы исследования в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина предназначена для формирования у обучаемых концептуальных представлений о инструментах проведения исследований в менеджменте.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — формирование у студентов комплексного представления о методологии и технологии проведения исследований в менеджменте.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- изучение методологии и методов исследований в менеджменте, развитие аналитических способностей студентов;
- формирование логического мышления, необходимого при проведении исследований, системного видения процессов, происходящих во внешней и внутренней бизнес-среде организации;
- формирование умения планировать проведение научного исследования, осуществлять отбор информационных источников, выбор методов исследования;
- формирование навыков работы с научной информацией, систематизации и обобщения полученных данных, представления результатов проведенного исследования научному сообществу

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                                        | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                     |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            | Формы образовательной деятельности                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                            |                 |                                                                                                                                                       | выпускник должен знать                                                                                                                      | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                     | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                   |                                                                                                 |
| Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты | ОПК-5           | ОПК-5.1. Применяет результаты исследований по проблемам менеджмента для разработки стратегии действий                                                 | основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; методы обобщения информации, получаемой в ходе исследовательской работы | осуществлять контроль организации исследовательской работы, своевременно изменять методику, используемую в профессиональной деятельности, в соответствии с требованиями современной науки; | обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования; проведения исследований; Поиска информации по исследованиям в области менеджмента | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Лабораторные практикумы<br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                                            |                 | ОПК-5.2. Диагностировать проблемы в операционной деятельности компании и на основе системного подхода вырабатывать оптимальные управленческие решения | способы обоснования результатов количественного и качественного анализа, направления повышения эффективности и управления бизнес-процессами | использовать приемы системного анализа при исследовании проблем профессиональной деятельности                                                                                              | разработки прогнозов развития определенных систем управления                                                                                                               |                                                                                                 |



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименован<br>ие тем                                                                          | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                               | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                              |
| заочная форма                                                                                 |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                              |
| Тема 1. Сущность<br>и роль<br>исследований в<br>совершенствован<br>ии процессов<br>управления | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                    | Отчет по<br>лабораторному<br>практикуму / 25 |
| Тема 2.<br>Обзор основных<br>методов<br>исследования в<br>менеджменте                         | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                    | Отчет по<br>лабораторному<br>практикуму / 25 |
| Тема 3.<br>Планирование и<br>реализация<br>исследования                                       | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                    | Отчет по<br>лабораторному<br>практикуму / 25 |
| Тема 4.<br>Диагностика<br>управленческой<br>ситуации                                          | 1                                                                            |          |                               |                           |              | 1                         |         |                       |                                              | 24                                    | Отчет по<br>лабораторному<br>практикуму / 25 |
| Всего:                                                                                        | 4                                                                            |          |                               |                           |              | 4                         |         |                       |                                              | 96                                    | 100                                          |
| Контроль, час                                                                                 | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Зачет                                 |                                              |
| Объем<br>дисциплины (в<br>академических<br>часах)                                             | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                              |
| Объем<br>дисциплины (в<br>зачетных<br>единицах)                                               | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                              |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления***

Функция исследования как одна из функций управления. Основные типы исследований. Методика и уровни постановки проблемы. Противоречие относительно первичности процессов «постановка проблемы» - «наличие управленческой ситуации». Необходимость развития индивидуальных навыков исследовательской деятельности современного менеджера. Основные черты менеджера «исследовательского» типа (антиномичность, экспрезентность, аттрактивность и т.д.). Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях

### ***Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте***

Основные подходы в методологии исследования (аспектный, системный, концептуальный). Гипотезы и их роль в научном исследовании. Гипотетико-дедуктивный метод. Абдукция и объяснительные гипотезы. Методы проверки, подтверждения и опровержения научных гипотез и теорий. Методы объяснения, понимания и предсказания. Формально-логические, общенаучные и специфические методы исследования. Этапы работы с фактами (научное описание; объяснение; прогноз). Общенаучные и конкретно-научные (специальные) методы исследований в менеджменте. Формально-логические методы исследования управленческих ситуаций. Специфические методы исследования управленческих ситуаций

### ***Тема 3. Планирование и реализация исследования***

Содержание программы исследования. Определение технологии исследования. Этапы планирования исследования управленческих ситуаций. Основные разделы рабочего плана исследования. Аутсорсинг исследований управленческих ситуаций. Факторы, определяющие эффективность исследования: факторы исследовательского потенциала управления и принципы построения и осуществления исследования. Характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

### ***Тема 4. Диагностика управленческой ситуации***

Группы показателей, получаемые в результате исследования. Требования, предъявляемые к показателям. Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, лабораторные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторных практикумов***

Лабораторные практикумы выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступить к выполнению лабораторного практикума, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя рекомендации о порядке выполнения

заданий;

- настроить под руководством преподавателя инструментальные средства, необходимые для проведения лабораторного практикума
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, требованиях к оформлению, форме представления и критериях оценки результатов работы;

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

Отчет по лабораторному практикуму представляется на листах формата А4 (210х297 мм). Текст работы набирается студентом на компьютере – 8 страниц и распечатывается печатается на одной стороне листа. Отчет обязательно имеет титульный лист, на котором указывается полное наименование образовательного учреждения, наименование работы (отчет по лабораторному практикуму), Ф.И.О. обучающегося, город и год подготовки. В конце отчета проставляется дата его составления и подпись автора.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые

поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                             | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                             | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                            | <b>Форма текущего контроля</b>     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Тема 1. Сущность и роль исследований в совершенствовании процессов управления</i> | Типология мышления в практике исследовательской деятельности. Этика в управленческих исследованиях                                                                                                                 | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Конспектирование.<br>Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму | Отчет по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 2. Обзор основных методов исследования в менеджменте</i>                     | Общенаучные и конкретно-научные (специальные) методы исследований в менеджменте.<br>Формально-логические методы исследования управленческих ситуаций.<br>Специфические методы исследования управленческих ситуаций | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму  | Отчет по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 3. Планирование и реализация исследования</i>                                | Характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования.<br>Принципы оценивания реальной действительности, результатов или тенденций. Виды оценок в исследованиях.                                        | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму  | Отчет по лабораторному практикуму. |
| <i>Тема 4. Диагностика управленческой</i>                                            | Виды оценок в исследованиях.                                                                                                                                                                                       | Работа с литературой, включая ЭБС,                                                                                                                             | Отчет по лабораторному             |

| Наименование темы | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы                                                                                               | Форма текущего контроля |
|-------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| ситуации          |                                                 | источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к лабораторному практикуму, подготовка отчета по практикуму | практикуму.             |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Баланов, А. Н. Продакт-менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 668 с. — ISBN 978-5-507-48977-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/402941>

2. Кравченко, Л. А. Методология научных исследований в менеджменте : учебное пособие / Л. А. Кравченко, А. А. Леонтьев. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2023. — 46 с. — ISBN 978-5-7641-1917-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/394076>

#### *Дополнительная литература:*

1. Менеджмент. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Н. М. Винтер [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 164 с. — ISBN 978-5-507-50159-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/440087>

2. Прохорова, В. В. Методы исследований в управлении : учебное пособие / В. В. Прохорова, Ж. А. Шадрина, Г. А. Кочьян. — Краснодар : КубГТУ, 2023. — 199 с. — ISBN 978-5-8333-1229-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/413657>

3. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 344 с. — ISBN 978-5-507-46545-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310286>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № | Наименование портала (издания, курса, документа) | Ссылка                                                                              |
|---|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Журнал «Экономические стратегии».                | <a href="http://www.inesnet.ru/es_magazine/">http://www.inesnet.ru/es_magazine/</a> |

| № | Наименование портала<br>(издания, курса, документа) | Ссылка                                                              |
|---|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2 | Hofstede Insights (на англ. языке)                  | <a href="https://geert-hofstede.com">https://geert-hofstede.com</a> |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- лаборатория информационных технологий, оснащенную лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности, специализированной мебелью (мебель компьютерная (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (персональный компьютер, колонки, микрофон); набором демонстрационного оборудования (мультимедийное оборудование (проектор, экран);
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
  - OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
  - PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
  - Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
  - GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
  - Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))
- электронно-библиотечная система:**
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
  - Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>
- современные профессиональные базы данных:**
- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- информационные справочные системы:**
- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
  - Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| <b>№ п/п</b> | <b>Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство</b> | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>     | Лабораторные практикум                                                        | <p>Отчет по практикуму</p> <p>25-20 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>19-10 – работа и отчет выполнены в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы;</p> <p>9-5 – работа и отчет выполнены в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы: имеются ошибки в расчетах, выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;</p> |



| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/<br>оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                           | 4 – обучающийся подготовил работу и отчет самостоятельно или не завершил в срок, , выводы и ответы на вопросы отсутствуют. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовые задания для лабораторных практикумов**

***Лабораторный практикум 1.***

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. Подготовить обзор организации — структура, производимые товары, основные бизнес-процессы. Какова бизнес-стратегия компании, каким образом она создает цепочки добавленной стоимости?
3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:.

| Процесс | Вход | Поставщик | Выход | Клиент |
|---------|------|-----------|-------|--------|
| 1       |      |           |       |        |
| 2       |      |           |       |        |

Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.

5. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.

6. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

| Процесс-выход                           | Процесс-вход                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Разработка ТУ на изделие – регламент ТУ | Производство изделия – регламент ТУ |
|                                         |                                     |

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

***Лабораторный практикум 2.***

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. На основе результатов лабораторной работы 1 и изученной теории ответить на вопросы:
  - какого рода проблемы у компании?
  - каким образом эти проблемы связаны с существующими бизнес-процессами и системами?
  - каков вклад в формирование этих проблем со стороны факторов менеджмента, организации и технологии?
3. Для каждого из выделенных процессов выполните следующие

пункты:

Составьте схемы процесса. Что будет на выходе у данного процесса?

Какого рода другие бизнес-процессы, находящиеся вне данного процесса, будут затронуты? Объясните причины.

Каким образом данный процесс может стать более эффективным? Постройте схему, описывающую изменения в процессе и информации.

4. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные модели с необходимыми пояснениями

### ***Лабораторный практикум 3***

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.

2. На основе результатов предыдущих работ составить общий план менеджмента, направленный на улучшение ситуации.. План должен включать список целей, границы области действия проекта, определение необходимых сроков, основные этапы, а также оценки затрат и преимуществ, связанных с реализацией проекта.

3. Определить перечень основных изменений в бизнес-процессах, требуемых для выполнения плана.

4. Составить список основных технологических компонентов, требуемых для поддержки новых бизнес-процессов. Если ваше решение требует новой системы или набора систем, опишите их функции; какую информацию должны обрабатывать эти системы; каким образом эта информация должна собираться, структурироваться и храниться.

5. Описать влияние организации на ваш проект. Рассмотреть человеческий фактор, влияние работ и групп интересов, а также любых рисков, связанных с реализацией вашего решения. Каким образом необходимо реализовывать проект, чтобы учесть влияние перечисленных факторов?

6. Описать, с какими управленческими, организационными и техническими проблемами, на ваш взгляд, столкнется организация, внедрив новые схемы работы.

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

### ***Лабораторный практикум 4***

Несколько месяцев назад один из крупнейших холдингов региона приобрел крупное предприятие химической промышленности с численностью работающих более 3000 человек. Вместе с новыми собственниками на предприятие пришла и новая команда управленцев. Однако многотысячный коллектив предприятия не понимает, почему прежний собственник продал свои активы. Многие работники связывают со сменой руководства ухудшение ситуации на предприятии, вплоть до снижения заработной платы и увольнения части сотрудников. С другой стороны, новая «команда» должна в кратчайшие сроки

внедрить на данном предприятии те стандарты, которые приняты в холдинге, в том числе и по управлению персоналом, и по управлению финансами, и по управлению документооборотом. Нововведения традиционно встречают сопротивление персонала, порой открытое неприятие. Как поступать в сложившейся ситуации генеральному директору (наемному менеджеру из новой команды)? Можно ли использовать для урегулирования ситуации опыт и мнение линейных руководителей, проработавших на предприятии много лет? Как удержать ситуацию под контролем и не ухудшить экономические показатели деятельности? Предложите, какие методы из числа изученных Вы могли бы предложить для изучения сложившейся ситуации.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

#### *Задания первого типа*

1. Что такое измерение?
2. Какие компонент определяют содержание понятия «надежность измерения»?

3. Какие методы оценки устойчивости измерений Вы знаете?
4. Чем надежность измерения отличается от его достоверности?
5. Какие способы первичной обработки информации Вам известны?
6. Какие подходы к оценке уровня обоснования измерений Вы знаете?
7. Что Вы понимаете под методом группировки признаков?
8. Дайте определение понятиям «метод» и «методология»
9. Дайте определение понятию «Исследование»
10. Какие типы исследований существуют
11. Что такое потребность исследования
12. Что такое ресурсы исследования
13. В чем заключается аспектный подход к исследованию
14. Как классифицируются подходы к проведению исследований
15. В чем заключается суть позитивизма
16. Назовите приемы научного познания
17. Что такое исследовательская стратегия
18. Перечислите характеристики менеджера исследовательского типа
19. Классификация методов исследования
20. Какие методы исследования относятся к общенаучным
21. Что такое гипотеза исследования
22. В чем заключается суть метода сценариев
23. Дайте определение понятию «Фокус-группа»
24. Дайте определение понятию «Тестирование»
25. В чем заключается суть метода анализа документов

### ***Задания второго типа***

1. Охарактеризуйте различные типы исследований (фундаментальные и прикладные; поисковые, описательные, причинно-следственные; поперечные и продольные и т. п.).
2. Каковы основные этапы исследования?
3. Какие характеристики исследования вам известны?
4. Назовите характерные черты исследования, как вида деятельности.
5. Валидность данных в исследовании проблем менеджмента.
6. Системный подход к исследованию: сущность, проблемы использования.
7. Использование стратегии этнографии в изучении проблем менеджмента.
8. Назовите характерные черты исследования как вида деятельности.
9. Охарактеризуйте более подробно один из исследовательских подходов.
10. Какие философские концепции Вам известны? Охарактеризуйте кратко каждую из них.
11. Какие подходы научного познания Вам известны? Назовите достоинства и недостатки индуктивного и дедуктивного приемов. Ответ сопровождайте примерами.
12. Назовите достоинства и недостатки таких приемов научного познания, как индукция и дедукция.
13. Перечислите достоинства и недостатки методов исследования с точки зрения требований к квалификации участников исследовательского процесса.
14. Каковы основные причины выбора исследователями частично структурированных и неструктурированных интервью?
15. Какие основные вопросы необходимо рассмотреть при планировании частично структурированных и неструктурированных интервью?
16. Какие основные навыки нужно развить в себе для эффективного проведения частично структурированных и неструктурированных интервью?
17. Дайте определение четырем типам шкал и укажите типы информации, заключенные в каждой из них.
18. Какими недостатками может обладать используемая шкала измерения?
19. С чего начинается первичная обработка данных, полученных в гуманитарных исследованиях?
20. Опишите процедуру построения частотных распределений качественных признаков

21. Каковы особенности построения частотных распределений признаков, измеренных по шкале отношений и шкале интервальной?
22. Как обрабатываются открытые признаки?
23. От чего зависит использование того или иного коэффициента корреляции?
24. Приведите примеры признаков, между которыми, по Вашему мнению, существует обратная связь.
25. Проанализируйте причины частого использования таблиц сопряженности. Каковы ограничения их применения?

### ***Задания третьего типа***

1. Вы работаете в одной из исследовательских фирм, получившей заказ от 11 крупных российских компаний на проведение телефонного анкетирования, цель которого — описать и объяснить взаимосвязь между стилем жизни потребителей, их убеждениями и покупательскими предпочтениями. Напишите вводную часть интервью, с которой респонденты знакомятся, прежде чем начинают отвечать на вопросы анкеты.

2. По поручению Департамента занятости населения региона Вы исследуете, как продолжительное пребывание человека в статусе безработного влияет на его систему ценностей. Исполнительные: органы власти намерены использовать результаты Вашего исследования в своей кампании, направленной на информирование населения региона о негативных последствиях пребывания в статусе безработного. Центр занятости предоставил Вам список имен и адресов людей, которые длительное время имеют статус безработного и с которыми он поддерживает контакт более шести последних месяцев. Напишите сопроводительное письмо, предваряющее анкету.

3. Вы проводите презентацию своего исследовательского проекта для группы менеджеров нефтеразведывательной компании с целью получить доступ в эту компанию для проведения исследования. При описании методологии предполагаемого исследования вы рассказали о подготовке к анкетированию и, в частности, о проведении пилотного анкетирования. В последовавшей за Вашим выступлением дискуссии один из менеджеров подверг сомнению целесообразность проведения пилотного анкетирования и просит Вас обосновать его необходимость, утверждая, что в условиях дефицита времени пилотное анкетирование проводить не следует. Перечислите аргументы, которые убедили бы Вашего оппонента в Вашей правоте.

4. Вас интересует, насколько изменилась работа банковских менеджеров за последние 10 лет. Ваш план исследования предполагает проведение структурированных интервью с менеджерами, работающими на менеджерских должностях в банковском секторе 10 и более лет. Вас

спрашивают Ваши коллеги почему Вы считаете, что собранные Вами данные будут в такой же степени валидными, что и данные, собранные в рамках опроса при помощи анкетирования: каков будет Ваш ответ?

**5.** Составьте перечень проблем, для изучения которых наиболее применим контент-анализ.

**6.** Составьте бланк контент-анализа для анализа сообщений, получаемых абонентами сотовых телефонов в бесплатной рассылке.

**7.** Сделайте подборку документов, предназначенных для контент-анализа. Выделите в подобранных Вами материалах: 1) категории анализа (смысловые единицы); 2) единицы анализа текста; 3) единицы счета. Продумайте и обоснуйте варианты кодирования информации.

**8.** Проведите контент-анализ фрагментов текстового источника: — выступления губернатора (руководителя и Т. П.): — современных популярных песен; — должностных инструкций; — документов СМК или иное

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Управление конфликтами в организации»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**



## Содержание

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                           | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                        | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                      | 13 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ..... | 16 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом организации» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 г. №1016.

Изучение дисциплины определяется необходимостью получения обучающимися теоретических знаний о системе государственного и муниципального управления как о целостной совокупности социально-правовых и организационных институтов и практических навыков профессиональной деятельности.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Целью** учебной дисциплины является формирование у магистрантов системных знаний и практических навыков стратегического управления персоналом организации, включая разработку кадровой политики и применение современных технологий управления человеческими ресурсами.

#### **Задачи дисциплины:**

- освоение концептуальных основ организационной конфликтологии, типологии конфликтов и методов диагностики конфликтных ситуаций в организации;
- формирование умений разрабатывать стратегии управления конфликтами, применять техники медиации и переговорного процесса для урегулирования противоречий;
- развитие навыков профилактики деструктивных конфликтов, создания конструктивной конфликтной культуры и управления конфликтами в командах и проектных группах;
- формирование практических компетенций по разработке организационных процедур работы с конфликтами, проведению конфликтологического аудита и оценке эффективности систем конфликт-менеджмента.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                   | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                              | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                 |                                                                                                                                                                       | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                               | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                       | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                     |                                                                                              |
| Способен реализовать систему стратегического управления персоналом | ПК-2            | ПК-2.1 - Планирует деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности | Основы стратегического управления персоналом; методы и технологии планирования кадровой деятельности; принципы разработки кадровых мероприятий; требования и методы обеспечения кадровой безопасности; стратегические цели организации в сфере управления персоналом | Планировать деятельность по управлению персоналом в соответствии и со стратегией организации; разрабатывать кадровые мероприятия для достижения стратегических целей; обеспечивать кадровую безопасность организации; согласовывать кадровую политику со стратегией развития | Планирования кадровой деятельности; разработки мероприятий по управлению персоналом; реализации системы стратегического управления персоналом; обеспечения кадровой безопасности организации | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                          | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                                           | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                               |
| Тема 1. Сущность конфликтов в организации                                 | 1                                                                         | 1        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Участие в дискуссии/5<br>Доклад-презентация/15                |
| Тема 2. Внутренние и внешние факторы современных конфликтов в организации |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Участие в дискуссии/5<br>Доклад-презентация/15                |
| Тема 3. Анализ конфликтов в публичной сфере на разных уровнях             | 1                                                                         | 1        |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Участие в дискуссии/5<br>Доклад-презентация/15                |
| Тема 4. Современные методы разрешения конфликтов в публичной сфере        | 1                                                                         | 1        |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Участие в дискуссии/5<br>Отчет по ситуационному практикуму/15 |
| Тема 5. Конструктивное завершение конфликтов                              | 1                                                                         | 1        |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 20                                 | Участие в дискуссии/5<br>Отчет по ситуационному практикуму/15 |
| <b>Всего:</b>                                                             | <b>4</b>                                                                  | <b>4</b> |                            | <b>4</b>               |              |                        |         |                    |                                        | <b>96</b>                          | <b>100</b>                                                    |
| <b>Контроль, час</b>                                                      | <b>-</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | <b>Зачет</b>                                                  |
| <b>Объем дисциплины (в академических часах)</b>                           | <b>108</b>                                                                |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                               |
| <b>Объем дисциплины (в зачетных единицах)</b>                             | <b>3</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                               |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Сущность конфликтов в организации***

Понятие, природа и функции организационного конфликта. Формы проявления конфликтов: межличностные, межгрупповые, внутригрупповые, внутриличностные. Категориально-понятийный аппарат: конфликтная ситуация, инцидент, конфликтогены, эскалация, управление конфликтами. Субъекты организационных конфликтов: руководители, подчиненные, структурные подразделения, неформальные группы. Объекты конфликтов: ресурсы, власть, статус, ценности, организационные изменения. Структура и процесс развития конфликта: участники, предмет, среда, динамика, стадии развития. Междисциплинарный характер исследования организационных конфликтов. Конфликт-менеджмент как область профессиональной компетенции руководителя. Теоретические подходы к пониманию конфликтов: структурно-функциональный, интеракционистский, системный, ситуационный. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Эволюция представлений о роли конфликта в организационном развитии.

### ***Тема 2. Внутренние и внешние факторы современных конфликтов в организации***

Внутренние факторы конфликтов: организационно-управленческие (нечеткость полномочий, дублирование функций, противоречивость целей), социально-психологические (различия в ценностях, интересах, стилях лидерства, коммуникативные барьеры), личностные (индивидуально-психологические особенности, различия в восприятии). Внешние факторы: изменения экономической и регуляторной среды, технологические трансформации, глобализация, цифровизация. Конфликты при организационных изменениях: реструктуризация, слияния, внедрение инноваций. Диагностика факторов конфликтности. Управленческие инструменты минимизации конфликтогенных факторов. Превентивные стратегии управления конфликтами.

### ***Тема 3. Анализ конфликтов в публичной сфере на разных уровнях***

Специфика конфликтов в публичной сфере: государственные и муниципальные организации, некоммерческий сектор, социально значимые проекты. Уровни конфликтов в публичных организациях: микроуровень (межличностные конфликты), мезоуровень (межгрупповые, межведомственные), макроуровень (системные конфликты, конфликты с внешней средой). Типология конфликтов в публичной сфере: конфликты интересов, ценностные конфликты, ресурсные конфликты, статусные противоречия. Особенности вертикальных и горизонтальных конфликтов в иерархических публичных структурах. Конфликты между организацией и стейкхолдерами: граждане, бизнес, СМИ, общественные организации. Методы анализа конфликтов на разных уровнях: структурный анализ, ситуационный анализ, анализ интересов и позиций сторон. Специфика

управления конфликтами в условиях публичности и социальной ответственности. Механизмы урегулирования межведомственных и межуровневых конфликтов.

#### ***Тема 4. Современные методы разрешения конфликтов в публичной сфере***

Разработка управленческих решений в сфере управления конфликтами. проблемы освоения и эффективного использования современных технологий регулирования и разрешения конфликтов. Основные направления профилактики конфликтов, организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов. Направления действий по предотвращению городских конфликтов.

#### ***Тема 5. Конструктивное завершение конфликтов***

Формы, исходы и критерии завершения конфликтов. Технологии регулирования конфликтов: информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные. Этапы регулирования конфликтов. Стратегия и способы разрешения конфликтов. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов. Политические и нормативные механизмы урегулирования конфликта. Трудности и проблемы при осуществлении посреднических услуг, консультирование, представительство, миротворчество. Альтернативные технологии разрешения конфликтов: границы применимости и эффективности; межкультурные коммуникации: от конфликта к толерантности.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

#### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых

делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации***

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально

отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;

- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;

- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);

- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*



Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении***

### ***ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления

(конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                         | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                | <b>Форма текущего контроля</b>                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Сущность конфликтов в организации</i>                                 | Теоретические подходы к пониманию конфликтов: структурно-функциональный, интеракционистский, системный, ситуационный. Конфликт-менеджмент как область профессиональной компетенции руководителя.                                                                                                 | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к семинару, подготовка к дискуссии, подготовка доклада-презентации | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация                |
| <i>Тема 2. Внутренние и внешние факторы современных конфликтов в организации</i> | Личностные факторы: индивидуально-психологические особенности, различия в восприятии, ожиданиях и поведенческих моделях сотрудников. Управленческие инструменты минимизации конфликтогенных факторов: совершенствование организационной структуры, системы коммуникаций, корпоративной культуры. | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к семинару, подготовка к дискуссии, подготовка доклада-презентации | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация                |
| <i>Тема 3. Анализ конфликтов в публичной сфере на разных уровнях</i>             | Оценка возможных последствий конфликта и изменения отношения сторон к нему. Международный опыт анализа конфликта и мира.                                                                                                                                                                         | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к семинару, подготовка к дискуссии, подготовка доклада-презентации | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация                |
| <i>Тема 4. Современные методы разрешения конфликтов в публичной сфере</i>        | Основные направления профилактики конфликтов, организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.                                                                                                                                                                                   | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к семинару, подготовка к                                           | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

| Наименование темы                               | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                  | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                 | Форма текущего контроля                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                 | Направления действий по предотвращению городских конфликтов.                                                                                     | дискуссии, подготовка к практикуму, подготовка отчета по практикуму                                                                                          |                                                          |
| Тема 5.<br>Конструктивное завершение конфликтов | Альтернативные технологии разрешения конфликтов: границы применимости и эффективности; межкультурные коммуникации: от конфликта к толерантности. | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к семинару, подготовка к дискуссии, подготовка к практикуму, подготовка отчета по практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Чумак, П. В. Управление конфликтами : учебное пособие / П. В. Чумак. — Самара : Самарский университет, 2023. — 124 с. — ISBN 978-5-7883-1906-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/406613>

2. Андруник, А. П. Управление конфликтами : учебник для вузов / А. П. Андруник. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2026. — 392 с. : ил., табл. — (Учебные издания для вузов). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731214>

#### *Дополнительная литература:*

1. Кох, И. А. Конфликтология. Теория и практика управления конфликтами : учебное пособие для вузов / И. А. Кох. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2026. — 196 с. — ISBN 978-5-507-54441-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508557>

2. Андруник, А. П. Управление конфликтами : учебник для вузов / А. П. Андруник. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2026. — 392 с. : ил., табл. — (Учебные издания для вузов). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731214>

3. Минкина, Н. И. Медиация в социальной сфере : учебник : [16+] / Н. И. Минкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Директ-Медиа, 2024. — 240 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=717424>

#### *Нормативные правовые акты:*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // КонсультантПлюс

2. Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // КонсультантПлюс.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // КонсультантПлюс.

4. Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // КонсультантПлюс.

5. Федеральный закон Российской Федерации от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // КонсультантПлюс.

6. Федеральный закон от 25 декабря 2009 № 273-ФЗ (в ред.) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа)                                         | Ссылка                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Официальная Россия. Официальный сервер органов государственной власти Российской Федерации. | <a href="http://www.gov.ru">http://www.gov.ru</a>                                                                                                                       |
| 2. | Официальный сервер Правительства. Москвы.                                                   | <a href="http://www.mos.ru">http://www.mos.ru</a>                                                                                                                       |
| 3  | Президентская библиотека.                                                                   | <a href="https://www.prlib.ru">https://www.prlib.ru</a>                                                                                                                 |
| 4  | Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.               | <a href="http://www.council.gov.ru">www.council.gov.ru</a>                                                                                                              |
| 5  | Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.           | <a href="http://www.duma.gov.ru">www.duma.gov.ru</a>                                                                                                                    |
| 6  | Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования.                  | <a href="http://www.rusrand.ru">http://www.rusrand.ru</a>                                                                                                               |
| 7. | Официальный сайт Совета Муниципальных образований города Москвы.                            | <a href="http://www.amom.ru">http://www.amom.ru</a>                                                                                                                     |
| 8  | Государственное управление. Электронный вестник».                                           | <a href="http://e-journal.spa.msu.ru">http://e-journal.spa.msu.ru</a>                                                                                                   |
| 9. | Открытое правительство.                                                                     | <a href="http://большоеправительство.рф/">http://большоеправительство.рф /</a>                                                                                          |
| 10 | Некоммерческая интернет - версия Консультант плюс                                           | <a href="http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home;rnd=0.9156779677191516">http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home;rnd=0.9156779677191516</a> |

## **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью

подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

##### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security

для бизнеса Russian Edition

##### ***лицензионное программное обеспечение отечественного производства:***

- Антивирусная программа Dr.Web;

##### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape – векторный графический редактор <https://inkscape.org/ru/o-programme/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>

##### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

- Электронно-образовательная система ЮРАЙТ <https://urait.ru/>

##### ***современные профессиональные баз данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

- Портал Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

##### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Ситуационный практикум                                                 | <p>Глубина понимания проблемной ситуации (полнота и корректность ее интерпретации). Корректность использования фактических данных и владение терминологией. Корректность выводов. Составление отчета.</p> <p>15 – полное соответствие критериям.</p> <p>10-14 – незначительные ошибки.</p> <p>6-9 – некорректные выводы, некорректное использование фактических данных, слабое владение терминологией</p> <p>0-5 – отсутствие выводов, некорректные данные, отсутствие терминологии</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2.    | Участие в дискуссии                                                    | <p>5 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно.</p> <p>4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;</p> <p>3 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным.</p> <p>2-1 – ответы не раскрывает специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3     | Доклад-презентация                                                     | <p>15-11 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>10-7 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>6-4 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>3-1 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации,</p> <p>0 - докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

**Примерные вопросы для дискуссии**

1. Всегда ли конфликт в организации является негативным явлением? Приведите примеры конструктивных функций конфликта.
2. Какой теоретический подход к пониманию конфликтов (структурно-функциональный, интеракционистский, системный или ситуационный) наиболее применим в современных российских организациях и почему?
3. Можно ли считать полное отсутствие конфликтов в организации признаком эффективного менеджмента или это тревожный сигнал?
4. Как изменилось понимание роли конфликта в организационном развитии за последние десятилетия? Какие факторы повлияли на эту эволюцию?
5. В чем принципиальное различие между конфликтной ситуацией и конфликтом? Можно ли управлять конфликтом на стадии конфликтной ситуации?
6. Какие виды организационных конфликтов (межличностные, межгрупповые, внутригрупповые) наиболее опасны для организации и почему?
7. Какие конфликтогенные факторы — внутренние или внешние — оказывают большее влияние на современные российские организации?
8. Как цифровизация изменила природу организационных конфликтов? Появились ли принципиально новые факторы конфликтности?
9. Почему организационные изменения (слияния, реструктуризация) практически всегда сопровождаются конфликтами? Можно ли этого избежать?
10. Насколько личностные факторы (психологические особенности сотрудников) важнее организационно-управленческих факторов в возникновении конфликтов?
11. Какие превентивные стратегии управления конфликтами наиболее эффективны в условиях турбулентной внешней среды?
12. Возможна ли полная диагностика и устранение всех конфликтогенных факторов в организации?
13. В чем принципиальная специфика конфликтов в публичных организациях по сравнению с коммерческими компаниями?
14. Как публичность и необходимость социальной ответственности влияют на стратегии управления конфликтами в государственных органах?
15. Какие конфликты более разрушительны для публичных организаций: вертикальные или горизонтальные? Обоснуйте свою позицию.
16. Как должна строиться работа с конфликтами интересов в государственных и муниципальных организациях?
17. Возможно ли эффективное управление конфликтами между публичной организацией и гражданами в эпоху социальных медиа?



18. Какие методы анализа конфликтов (структурный, ситуационный, анализ интересов) наиболее применимы для межведомственных конфликтов?

19. Почему современные технологии регулирования конфликтов часто оказываются неэффективными в российской практике публичного управления?

20. Какие организационно-управленческие условия являются ключевыми для успешной профилактики конфликтов в публичных организациях?

21. Возможна ли профилактика городских конфликтов или они являются неизбежным следствием урбанизации и разнообразия интересов?

22. Должна ли профилактика конфликтов быть приоритетнее их разрешения? Как найти баланс между этими подходами?

23. Какие управленческие решения в сфере конфликт-менеджмента требуют участия высшего руководства, а какие могут приниматься на линейном уровне?

24. Насколько применим зарубежный опыт управления конфликтами к специфике российских публичных организаций?

25. Что следует считать критерием конструктивного завершения конфликта: формальное соглашение сторон или устранение причин противоречий?

26. Какие технологии регулирования конфликтов (информационные, коммуникативные, социально-психологические, организационные) наиболее эффективны на разных стадиях конфликта?

27. В каких случаях целесообразно использовать альтернативные технологии разрешения конфликтов (медиация, фасилитация) вместо административных методов?

28. Каковы границы применимости медиации в публичной сфере? Всегда ли возможен компромисс между конфликтующими сторонами?

29. Как толерантность и межкультурные коммуникации влияют на процесс разрешения конфликтов в многонациональных и мультикультурных организациях?

30. Существуют ли конфликты, которые принципиально не подлежат конструктивному разрешению? Как действовать руководителю в таких ситуациях?

### **Примерные темы докладов-презентаций**

1. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов в современных организациях

2. Эволюция теоретических подходов к управлению организационными конфликтами

3. Стадии развития и эскалация организационных конфликтов

4. Конфликт-менеджмент как ключевая компетенция современного руководителя

5. Влияние цифровизации на конфликтный потенциал организаций

6. Организационно-управленческие факторы возникновения конфликтов
7. Управление конфликтами при организационных изменениях и реструктуризации
8. Специфика межведомственных конфликтов в государственном управлении
9. Конфликты интересов в публичных организациях: диагностика и урегулирование
10. Управление конфликтами между публичными организациями и стейкхолдерами
11. Современные технологии профилактики конфликтов в публичной сфере
12. Разработка управленческих решений в сфере конфликт-менеджмента
13. Международный опыт разрешения конфликтов в публичном секторе
14. Альтернативные технологии разрешения конфликтов: медиация и арбитраж
15. Межкультурные коммуникации как инструмент управления конфликтами

### **Примерные задания для ситуационных практикумов**

**1. Конфликты при внедрении организационных изменений.** Рассмотрите примеры конфликтов при реструктуризации государственного учреждения, внедрении цифровых технологий или слиянии департаментов. Проведите диагностику конфликтогенных факторов (организационно-управленческих, социально-психологических, личностных). Выделите основные стратегии взаимодействия с персоналом, профсоюзами, руководством. Разработайте программу превентивных мероприятий и процедуры управления сопротивлением изменениям.

**2. Межведомственные конфликты в публичной сфере.** Рассмотрите примеры конфликтов между государственными органами по поводу распределения полномочий, бюджетных ресурсов или реализации совместных проектов. Проведите структурный анализ конфликта: идентифицируйте субъектов, объект, предмет противоречий. Выделите технологии горизонтального взаимодействия органов власти. Предложите механизмы урегулирования конфликта с учетом нормативно-правовых и административных процедур.

**3. Применение медиации для разрешения внутриорганизационных конфликтов.** Рассмотрите примеры конфликтов между сотрудниками, руководителем и подчиненным, между структурными подразделениями в организации. Определите границы применимости медиации для каждого типа конфликта. Разработайте регламент проведения медиации: этапы процесса, роль медиатора, критерии выбора посредника. Предложите процедуры закрепления достигнутых договоренностей и постконфликтного мониторинга.

#### 4. Конфликты между публичной организацией и стейкхолдерами.

Рассмотрите примеры конфликтов государственного/муниципального учреждения с гражданами, общественными организациями, СМИ или бизнес-структурами по поводу качества услуг, социально значимых решений или распределения ресурсов. Проведите анализ интересов и позиций сторон. Выделите особенности управления конфликтами в условиях публичности и медийного освещения. Разработайте коммуникационную стратегию и механизмы общественного диалога для конструктивного разрешения противоречий.

**5. Профилактика конфликтов в многофункциональной команде проекта.** Рассмотрите примеры потенциальных конфликтов в проектной команде публичной организации: ролевые конфликты, противоречия целей, борьба за ресурсы, различия в ценностях и стилях работы. Разработайте систему превентивных мер: организационные регламенты, коммуникативные протоколы, процедуры принятия решений. Предложите инструменты диагностики конфликтного потенциала команды и технологии формирования конструктивной конфликтной культуры. Обоснуйте выбор стратегии управления конфликтами (избегание, компромисс, сотрудничество) для разных ситуаций.

### 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.<br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-30 баллов<br>Задание 2: 0-30 баллов<br>Задание 3: 0-40 баллов<br><b>«Зачтено»</b><br>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>70 -89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.<br><b>«Не зачтено»</b><br>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены. |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### ***Задания 1 типа***

1. Понятие, природа и функции организационного конфликта
2. Формы проявления конфликтов в организации: межличностные, межгрупповые, внутригрупповые, внутриличностные
3. Категориально-понятийный аппарат конфликтологии: конфликтная ситуация, инцидент, конфликтогены
4. Субъекты и объекты организационных конфликтов
5. Структура и процесс развития конфликта: стадии и динамика
6. Эволюция теоретических подходов к пониманию организационных конфликтов
7. Структурно-функциональный и интеракционистский подходы к анализу конфликтов
8. Системный и ситуационный подходы к управлению конфликтами
9. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов в организации
10. Конфликт-менеджмент как профессиональная компетенция руководителя
11. Внутренние факторы возникновения организационных конфликтов
12. Организационно-управленческие причины конфликтов: нечеткость полномочий, дублирование функций
13. Социально-психологические факторы конфликтности в организации
14. Личностные факторы и индивидуально-психологические особенности в генезисе конфликтов
15. Внешние факторы конфликтогенности: экономические, регуляторные, технологические
16. Влияние глобализации и цифровизации на конфликтный потенциал организаций
17. Конфликты при организационных изменениях: реструктуризация, слияния, внедрение инноваций
18. Диагностика факторов конфликтности в организации
19. Управленческие инструменты минимизации конфликтогенных факторов
20. Превентивные стратегии управления конфликтами
21. Специфика конфликтов в государственных и муниципальных организациях
22. Уровни конфликтов в публичных организациях: микро-, мезо- и макроуровень
23. Типология конфликтов в публичной сфере: конфликты интересов, ценностные, ресурсные
24. Вертикальные и горизонтальные конфликты в иерархических публичных структурах
25. Конфликты между публичными организациями и стейкхолдерами

26. Методы анализа конфликтов на разных уровнях: структурный, ситуационный анализ
27. Современные технологии регулирования и разрешения организационных конфликтов
28. Организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов
29. Политические и нормативные механизмы урегулирования конфликтов в публичной сфере
30. Альтернативные технологии разрешения конфликтов: медиация, арбитраж, фасилитация

### ***Задания 2-го типа***

1. Конструктивные функции конфликтов в организации. Приведите пример.
2. Деструктивные функции конфликтов в организации. Приведите пример.
3. Межличностные конфликты в организации. Приведите пример.
4. Межгрупповые конфликты в организации. Приведите пример.
5. Внутригрупповые конфликты в организации. Приведите пример.
6. Конфликтогены и их роль в эскалации конфликта. Приведите пример.
7. Стадии развития организационного конфликта. Приведите пример.
8. Применение структурно-функционального подхода к анализу конфликта. Приведите пример.
9. Применение интеракционистского подхода к анализу конфликта. Приведите пример.
10. Организационно-управленческие причины конфликтов: нечеткость полномочий. Приведите пример.
11. Организационно-управленческие причины конфликтов: дублирование функций. Приведите пример.
12. Социально-психологические факторы конфликтности: различия в ценностях. Приведите пример.
13. Коммуникативные барьеры как причина конфликтов. Приведите пример.
14. Личностные факторы возникновения конфликтов. Приведите пример.
15. Влияние цифровизации на конфликтный потенциал организации. Приведите пример.
16. Конфликты при реструктуризации организации. Приведите пример.
17. Конфликты при слиянии организаций. Приведите пример.
18. Внешние экономические факторы как источник конфликтов. Приведите пример.
19. Межведомственные конфликты в публичной сфере. Приведите пример.

20. Конфликты интересов в государственных организациях. Приведите пример.
21. Ценностные конфликты в публичной сфере. Приведите пример.
22. Вертикальные конфликты в иерархических публичных структурах. Приведите пример.
23. Горизонтальные конфликты в публичных организациях. Приведите пример.
24. Конфликты между публичной организацией и гражданами. Приведите пример.
25. Применение структурного анализа конфликтов в публичной сфере. Приведите пример.
26. Информационные технологии регулирования организационных конфликтов. Приведите пример.
27. Коммуникативные технологии регулирования конфликтов. Приведите пример.
28. Организационные технологии регулирования конфликтов. Приведите пример.
29. Применение медиации для разрешения организационных конфликтов. Приведите пример.
30. Стратегии разрешения конфликтов: сотрудничество, компромисс, избегание. Приведите пример.

### ***Задания 3-го типа***

1. Рассмотрите пример межличностного конфликта между руководителем департамента государственного органа и его заместителем из-за различий в стилях управления. Проведите диагностику конфликтогенных факторов. Выделите технологии взаимодействия с кадровой службой, вышестоящим руководством, психологом. Предложите процедуры разрешения конфликтной ситуации.
2. Рассмотрите пример конфликта между двумя структурными подразделениями муниципалитета из-за нечеткого распределения полномочий при реализации общего проекта благоустройства. Выделите организационно-управленческие причины конфликта. Определите технологии взаимодействия с руководством, юридической службой, участниками проекта. Предложите процедуры урегулирования и изменения организационной структуры.
3. Рассмотрите пример конфликта при внедрении системы электронного документооборота в государственном органе между сторонниками и противниками изменений. Проведите анализ внутренних и внешних факторов конфликтогенности. Выделите технологии взаимодействия с IT-службой, сотрудниками, профсоюзом. Предложите превентивные меры и процедуры управления сопротивлением изменениям.
4. Рассмотрите пример межведомственного конфликта между региональным министерством образования и министерством финансов по поводу распределения бюджетных средств на строительство школ. Выделите

технологии взаимодействия с правительством региона, экспертным сообществом, общественностью. Предложите механизмы урегулирования с учетом нормативно-правовых процедур.

5. Рассмотрите пример конфликта между муниципальным органом власти и общественной организацией по поводу качества предоставляемых социальных услуг пожилым гражданам. Проанализируйте специфику управления конфликтом в условиях публичности. Выделите технологии взаимодействия с НКО, СМИ, надзорными органами. Разработайте коммуникационную стратегию и процедуры общественного диалога.

6. Рассмотрите пример конфликта интересов у государственного служащего при принятии решения о размещении государственного заказа, затрагивающего интересы его родственников. Проанализируйте нормативно-правовую базу. Выделите технологии взаимодействия с комиссией по этике, кадровой службой, контрольными органами. Определите процедуры выявления и урегулирования конфликта интересов.

7. Рассмотрите пример конфликта между государственным учреждением культуры и бизнес-структурой по поводу коммерческого использования объекта культурного наследия. Выделите технологии взаимодействия с органами охраны памятников, инвесторами, общественными организациями, экспертами. Предложите процедуры достижения баланса между сохранением наследия и экономической эффективностью. Проанализируйте зарубежный опыт.

8. Рассмотрите примеры организации и деятельности центров медиации при органах местного самоуправления для урегулирования социальных и административных конфликтов. Проанализируйте организационные основы, источники финансирования, состав специалистов, примеры разрешенных конфликтов. Изучите зарубежный опыт (Германия, Норвегия, США). Предложите модель функционирования центра с учетом российской специфики.

9. Рассмотрите пример применения коммуникативных и информационных технологий для урегулирования конфликта между региональным правительством и населением по поводу размещения мусоросжигательного завода. Определите этапы регулирования конфликта. Выделите технологии взаимодействия с жителями, экологами, инвесторами, СМИ. Разработайте процедуры публичных слушаний и достижения социального согласия.

10. Рассмотрите практический пример комплексного управления конфликтом в государственной организации при реструктуризации и сокращении штата: от диагностики до конструктивного завершения. Определите организационные основы, процедуры, состав участников (руководство, профсоюз, кадровая служба, медиатор). Примените информационные, коммуникативные, социально-психологические и организационные технологии. Разработайте пошаговый план действий и критерии оценки результатов.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Анализ и разработка стратегии развития организации»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**



## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ<br>ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....  | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 6  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 10 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 11 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Анализ и разработка стратегии развития организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина представляет собой систематизированное изложение теоретических и методологических вопросов, связанных с анализом и разработкой стратегии развития организации. Процесс анализа и разработки стратегии развития организации является ключевым в ходе реализации программы развития современной организации, функционирующей в условиях рыночной экономики. Изучение дисциплины позволяет сформировать у обучаемых необходимые профессиональные компетенции и развить ряд практических навыков и умений, позволяющих впоследствии принимать участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера применительно к конкретной организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Дисциплина расширяет представления студентов об управлении организацией, являясь методической и теоретической базой уровня магистратуры, отражающей современные подходы стратегического развития.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины — формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере анализа и разработки стратегии развития организации.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- раскрытие сущности и содержания понятия стратегии развития организации;
- изучение классификации, содержания и особенностей стратегий развития организации;
- освоение методов разработки стратегии развития организации.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                            | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                     | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                 |                                                                    |                                                                                          | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                |                 |                                                                                                          | выпускник должен знать                                                                                                  | выпускник должен уметь                                             | выпускник должен иметь практический опыт                                                 |                                                                                              |
| Способен разработать систему стратегического управления персоналом организации | ПК-1            | ПК - 1.1 - Умеет ставить стратегические цели в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности | общую стратегию организации, социально-экономической системы, стратегии по отдельным видам и направлениям деятельности, | выстраивать стратегию организации, социально-экономической системы | разработки стратегии по отдельным видам и направлениям деятельности, проектам, процессам | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                     | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                 |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                      | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                        |
| заочная форма                                        |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                        |
| Тема 1.<br>Понятие стратегии развития организации    | 4                                                                            |          | 6                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 34                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 30               |
| Тема 2.<br>Анализ стратегии развития организации     | 4                                                                            |          | 7                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 34                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 30               |
| Тема 3.<br>Разработка стратегии развития организации | 4                                                                            |          | 7                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 35                                 | Отчет по практикуму по решению задач/ 30<br>Реферат/10 |
| Всего:                                               | 12                                                                           |          | 20                         |                        |              |                        |         |                    |                                        | 103                                | 100                                                    |
| Контроль, час                                        | 9                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Экзамен                            |                                                        |
| Объем дисциплины (в академических часах)             | 144                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                        |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)               | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                        |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Понятие стратегии развития организации***

Модели экономического развития. Организация как объект стратегического управления. Стратегия развития организации. Требования к стратегии развития организации. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп. Классификация стратегий развития организации. Корпоративная стратегия и стратегии бизнес-единиц. Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии.

### ***Тема 2. Анализ стратегии развития организации***

Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии. «Гнездовая» структура стратегии развития организации. Стратегическая зона хозяйствования. Стратегический портфель корпорации. Трансформационная стратегия. Уровни стратегического видения. Алгоритм разработки стратегических ориентиров организации. Слияния и поглощения (M&A). Типовые задачи управления стоимостью бизнеса. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.

### ***Тема 3. Разработка стратегии развития организации***

Алгоритм разработки стратегии развития организации. Виды стратегических альтернатив: постоянного совершенствования, обновления, инновационные альтернативы. Этапы разработки стратегической альтернативы. Методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход, разработка сценариев, моделирование, матрица Томпсона-Стрикленда, амбициозный подход, мозговой штурм, на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

***Методические указания для обучающихся при работе над***

### ***конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач — выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по организации реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

*Работа с литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                   | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                    | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                 | <b>Форма текущего контроля</b>       |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Понятие стратегии развития организации.</i> | Организация как объект стратегического управления. Соответствие стратегии развития организации интересам основных заинтересованных групп. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 2.<br/>Анализ стратегии развития организации</i>   | Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии. Стратегический                                                  | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по                                                                   | Отчет по практикуму по решению задач |



| Наименование темы                                    | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                          | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                               | Форма текущего контроля                         |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                      | портфель корпорации.                                                                                                     | решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач                                                                                                                                          |                                                 |
| Тема 3.<br>Разработка стратегии развития организации | Методы разработки стратегических альтернатив: на основе SWOT-анализа, портфельный подход. Корпоративная ответственность. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование.<br>Подготовка к практикуму по решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач<br>Подготовка реферата | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 256 с. — ISBN 978-5-507-47988-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/362888>

#### Дополнительная литература:

2. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 234 с. : ил., схем. — (Учебные издания для магистров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № | Наименование портала (издания, курса, документа) | Ссылка                                                                              |
|---|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Сайт «Корпоративный менеджмент».                 | <a href="https://www.cfin.ru/">https://www.cfin.ru/</a>                             |
| 2 | Журнал «Экономические стратегии».                | <a href="http://www.inesnet.ru/es_magazine/">http://www.inesnet.ru/es_magazine/</a> |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в

себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Практикум по решению задач                                             | Отчет по практикуму<br>30-26 – полное и корректное решение профессионально-ориентированной задачи; полный и качественный отчет; корректность использования фактических данных и владение профессиональной терминологией; корректные и полные выводы.<br>25-20 – профессионально-ориентированная задача решена частично; отчет содержит не все необходимые пункты; выводы корректные, но неполные.<br>19-0 – профессионально-ориентированная задача не решена или в решении некорректно использованы фактические данные; отсутствие или некорректность выводов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2     | Реферат                                                                | 10-8 – работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению;<br>7-5 – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;<br>4-3 – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например: имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объём реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении.<br>2 - тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы; |

**Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках**

**Типовые практикумы по решению задач**

***Практикум по решению задач № 1. Тема 1. Понятие стратегии развития организации.***

Обучающимся предлагается:

1. Ознакомиться с приведенными ниже примерами описания стратегической деятельности организаций.
2. Определить, какие стратегии представлены в этих примерах.
3. Определить, какими целевыми показателями можно оценивать достижение стратегических целей.
4. Определить, взаимосвязь между какими функциональными стратегиями фирмы способна обеспечить сбалансированность стратегических управленческих решений.

Примеры описания стратегической деятельности предприятий:

1. Крупная торговля сеть работала в условиях жесткой конкуренции. При этом владельцы организации требовали от руководства максимизации прибыли, которая год от года становилась все меньше. Для восстановления привычного уровня дивидендов в бюджет была заложена экономия по всем разумным и неразумным статьям. Результат? Обеднение ассортимента, снижение привлекательности магазинов, потеря еще части покупателей. После проведения диагностики ситуации при помощи экспресс-анализа и формулировки текущей финансовой цели как «максимальной доли рынка» был составлен новый бюджет, ориентированный на расширение продаж и поиск сценария развития, который бы при этом обеспечивал минимально приемлемые дивиденды. Такой вариант был найден, что привело не только к восстановлению рыночных, позиций организации, но и к значительному смягчению конфликта между владельцами и менеджерами сети.

2. Успешное предприятие по оптовой торговле стройматериалами имела среди своих топ-менеджеров исключительно талантливого коммерческого директора с острым «нюхом» на входящую в моду продукцию. Миссией предприятия был «вывод на рынок новых, более эффективных продуктов», стратегией – лидерство по издержкам, по лучшему соотношению «цена/качество». В результате успешного следования миссии предприятие стремительно развивалось даже тогда, когда его конкуренты один за другим оказывались банкротами. Прогноз продаж коммерческий директор торжественно обязался перевыполнить «минимум на 20%». И действительно перевыполнил – на 25%. Только забыл об ограниченности складских площадей. Проблему, конечно, решили, но гораздо дороже, чем это обошлось бы при наличии

комплексного плана и упреждающих действий.

3. Экспортно-импортное предприятие, торгующее черными металлами, просто не знает результатов своей деятельности, так как работает через оффшор и не умеет сопоставлять данные одной национальной финансовой отчетности с другой. По этой причине не понимают, что нужно изменить в официальном балансе, чтобы получить дополнительный банковский кредит, который нужен для крупных закупок ввиду близящихся изменений конъюнктуры. Время идет, кредита нет, следующая такая возможность может не представиться. Между тем прогнозная финансовая отчетность и ее анализ достаточно легко подсказали бы, что надо изменить в учете для достижения договоренности с кредиторами.

***Практикум по решению задач № 2. Тема 2. Анализ стратегии развития организации.***

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии развития организации и способность анализировать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации и дополнительными источниками, описать основные организационные и экономические характеристики корпорации (название, виды экономической деятельности, форму собственности, организационно-правовую форму, групповую форму, организационную структуру управления, территориальное размещение, основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности и др.).

2. Пользуясь информацией, размещенной на официальном сайте корпорации, провести анализ содержания стратегических целей корпорации, структуры и содержания и финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.

Варианты объектов исследования:

1. ПАО Газпром.
2. ПАО ЛУКОЙЛ.
3. ПАО Роснефть.
4. ПАО Сбербанк России.
5. ПАО Российские железные дороги.
6. ГК Ростех.
7. ПАО X5 Retail Group.
8. ГК Росатом.

9. АФК Система.
10. ПАО Норникель.
11. ПАО Аэрофлот – Российские авиалинии.
12. ПАО Объединенная авиастроительная корпорация.
13. ПАО Ростелеком.
14. ПАО РусГидро.
15. АО Объединенная судостроительная корпорация.

Примечание: анализ объекта исследования осуществляется в ходе самостоятельной работы обучающихся при подготовке к практикуму по решению задач.

***Практикум по решению задач № 3. Тема 3. Разработка стратегии развития организации.***

Обучающимся предлагается продемонстрировать навык самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки стратегии развития организации и способность разрабатывать стратегию развития организации.

Задание:

1. Выбрать в качестве объекта исследования крупное российское корпоративное предприятие (в том числе государственные корпорации), проанализированное в рамках практикума по решению задач №1.

2. Сформулировать обоснованные рекомендации по актуализации имеющейся или разработке новой корпоративной стратегии.

3. Обязательные условия:

а) отразить в стратегии цели, направления реализации и особенности стратегии слияния или поглощения. Указать типы синергетических эффектов этой стратегии;

б) указать одно направление реализации принципа социальной корпоративной ответственности.

***Примерная тематика рефератов***

1. Значение миссии организации, мировая и российская практика ее выбора и определения

2. Современные особенности стратегических целей организации

3. Методологические подходы к разработке стратегии организации

4. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации

5. Современные инструменты ситуационного анализа

6. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа

7. Современные методики анализа внутренней среды организации

**7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.</p> <p><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены</p> |

### **Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

#### ***Задания первого типа***

1. Модели экономического развития.
2. Понятие корпорации и основные цели формирования корпораций.
3. Экономические интересы участников корпоративных отношений.
4. Модели корпоративных отношений.
5. Типовая структура корпоративного управления предприятием.
6. Источники финансирования корпоративного бизнеса.
7. Формы собственности и организационно-правовые формы корпораций.
8. Понятие и особенности государственных корпораций в России.
9. Организационные структуры управления корпорацией.
10. Формы реорганизации корпорации.
11. Понятие и «гнездовая» структура корпоративной стратегии.
12. Финансово-экономические показатели эффективности корпоративной стратегии.
13. Стратегическая зона хозяйствования и стратегический портфель

корпорации.

14. Понятие и особенности трансформационной стратегии корпорации.

15. Уровни стратегического видения и алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации.

16. Слияния и поглощения в корпоративном стратегическом менеджменте. Синергетический эффект стратегий слияния и поглощения.

17. Типовые задачи управления стоимостью корпоративного бизнеса.

18. Алгоритм разработки корпоративной стратегии.

19. Виды и содержание стратегических альтернатив.

20. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: конкурентный подход.

21. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев.

22. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: моделирование.

23. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда.

24. Этапы и методы разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход.

25. Корпоративная ответственность. Принципы и структура управления корпоративной ответственностью.

### ***Задания второго типа***

1. Приведите пример двух направлений реализации принципа корпоративной ответственности. Охарактеризуйте сложности и пути согласования этих направлений со стратегическими целями корпорации.

2. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и матрица Томпсона-Стрикленда.

3. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: амбициозный подход и моделирование.

4. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: матрица Томпсона-Стрикленда и разработка сценариев.

5. Объясните необходимость и укажите способы совместного применения методов разработки стратегических альтернатив: разработка сценариев и моделирование.

6. Приведите примеры трех стратегических альтернатив корпорации. Объясните дальнейшие действия по формированию корпоративной стратегии.



7. Приведите примеры трех типовых задач управления стоимостью корпоративного бизнеса.

8. Приведите три наиболее характерных типа синергетического эффекта от сделок слияния и поглощения.

9. Приведите два примера стратегических целей, требующих реализации трансформационной стратегией корпорации.

10. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегической зоны хозяйствования.

11. На примере деятельности известной вам отечественной корпорации объясните понятие стратегического портфеля корпорации.

12. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень и локальный уровень.

13. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как локальный уровень и макроуровень.

14. Обоснуйте взаимосвязь и взаимное влияние таких уровней стратегического видения, как микроуровень, локальный уровень, макроуровень, глобальный уровень.

15. Объясните взаимосвязь и взаимное влияние различных этапов разработки корпоративной стратегии.

16. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и альтернатив обновления.

17. Проведите сравнительный анализ альтернатив постоянного совершенствования и инновационных альтернатив.

18. Проведите сравнительный анализ альтернатив обновления и инновационных альтернатив.

19. Объясните взаимосвязь российской модели экономического развития и корпоративной стратегии одной из известных вам отечественных корпораций.

20. Объясните особенности учета экономических интересов трех участников корпоративных отношений на примере из известных вам отечественных корпораций.

21. Приведите не менее трех характерных примеров источников финансирования корпоративного бизнеса в России.

22. Сопоставьте между собой одну из известных вам моделей экономического развития с одной из моделей корпоративных отношений.

23. Объясните сходства и различия структур корпоративного управления двух известных вам отечественных (или зарубежных) корпораций.

24. Объясните необходимость реорганизации корпорации на примере основных финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии.

25. Приведите примеры, величины и динамику финансово-экономических показателей эффективности корпоративной стратегии,

указывающие на необходимость ее совершенствования.

### ***Задания третьего типа***

**Задание 1 (типовое)\*.** Продемонстрируйте умение анализировать структуру одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) организационная структура управления; д) степень и признаки централизации и децентрализации принятия решений; е) наименование должностей (не менее двух) и основные функции высшего уровня управления; ж) основные функции и задачи общего собрания акционеров.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 2 (типовое)\*.** Продемонстрируйте умение анализировать экономические интересы участников одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) основные участники корпоративных отношений (расширенное описание стейкхолдеров); д) основные интересы стейкхолдеров; е) основные противоречия интересов стейкхолдеров; ж) способы преодоления противоречий и нахождения компромиссных решений.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 3 (типовое)\*.** Продемонстрируйте умение анализировать стратегические цели одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) основные финансово-экономические показатели достижения стратегических целей; е) основные ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 4 (типовое)\*.** Продемонстрируйте умение анализировать и разрабатывать корпоративную стратегию одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название корпорации; б) основные виды экономической деятельности; в) организационно-правовая форма; г) актуальные стратегические цели; д) актуальная стратегия корпорации; е) достоинства и недостатки актуальной стратегии; ж) обоснованные рекомендации по актуализации / изменению стратегии.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Задание 5 (типовое)\*.** Продемонстрируйте владение навыком самостоятельной работы с литературой и другими источниками для углубления и расширения знаний, необходимых для анализа и разработки корпоративной стратегии. Приведите краткое, но

содержательное описание одной из известных вам отечественных корпораций по следующей схеме: а) название; б) основные виды экономической деятельности; в) форма собственности; г) организационно-правовая форма; д) групповая форма; е) организационная структура управления; ж) основные показатели эффективности текущей финансово-хозяйственной деятельности; з) актуальные стратегические цели.

\* Допускаются различные виды организаций.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Управление персоналом в государственном секторе и правовые основы  
управления»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....                                                                                                             | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                        | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 13 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 16 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом в государственном секторе и правовые основы управления» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины определяется необходимостью получения обучающимися теоретических знаний о системе государственного и муниципального управления как о целостной совокупности социально-правовых и организационных институтов и практических навыков профессиональной деятельности.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

*Целью* учебной дисциплины является формирование у студентов стратегического подхода к постановке целей профессиональной деятельности в сфере управления персоналом на государственной и муниципальной службе.

#### ***Задачи дисциплины:***

- освоение основ стратегии управления персоналом организации, принципы постановки целей, распределении полномочий и ответственности, мотивации и контроля персонала организации;
- формирование умения разрабатывать стратегию и цель управления персоналом организации;
- формирование практических навыков составления организационного плана работы организации с учетом полномочий, ответственности, мотивации и контроля персонала.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                  | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                              | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                 |                                                                                                                                                                       | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                               | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                       | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                     |                                                                                              |
| Способен реализовать систему стратегического управления персоналом | ПК-2            | ПК-2.1 - Планирует деятельность и разработку мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности | Основы стратегического управления персоналом; методы и технологии планирования кадровой деятельности; принципы разработки кадровых мероприятий; требования и методы обеспечения кадровой безопасности; стратегические цели организации в сфере управления персоналом | Планировать деятельность по управлению персоналом в соответствии и со стратегией организации; разрабатывать кадровые мероприятия для достижения стратегических целей; обеспечивать кадровую безопасность организации; согласовывать кадровую политику со стратегией развития | Планирования кадровой деятельности; разработки мероприятий по управлению персоналом; реализации системы стратегического управления персоналом; обеспечения кадровой безопасности организации | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

[illegible]



## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Управление персоналом как элемент и механизм организации и реализации государственной кадровой политики***

Управление персоналом и кадровая политика. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения государственной службы. Цели и приоритеты кадровой политики в государственном и муниципальном секторе. Принципы и технологии организации работы с кадрами.

### ***Тема 2. Правовые и нормативные основы обеспечения управления персоналом государственной службы***

Особенности отраслей правового регулирования процессов управления персоналом. Правовое регулирование прохождения государственной и муниципальной службы. Нормативно-правовая база профессионального совершенствования государственных служащих.

### ***Тема 3. Механизм кадрового планирования в органах государственной власти***

Совершенствование процесса приема на государственную службу. Создание основ для развития программ управления персоналом. Сокращение общих издержек на содержание персонала и метод экспертных оценок. Планирование использования кадров, планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, планирование расходов на персонал, регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

### ***Тема 4. Отбор и прием на государственную службу***

Назначение на должность. Замещение должности. Конкурс на замещение должности. Избрание на должность. Выборы на должность.

### ***Тема 5. Мотивация труда на государственной и муниципальной службе***

Системы мотивации труда в государственном и муниципальном секторе. Новые подходы к оценке профессионализма и профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих. Методики повышения эффективности результатов деятельности государственных и муниципальных служащих.

### ***Тема 6. Критерии, методы оценки персонала государственной службы и контроль в системе управления персоналом государственной службы***

Оценка персонала как необходимое условие повышения эффективности его работы. Методики оценки деятельности персонала государственного и муниципального сектора. Критерии оценки работы персонала и особенности их применения на государственной службе. Роль и значение контроля в управлении персоналом государственной службы.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым

вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации***

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;
- план сообщения;
- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели,

прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению контрольных работ***

В соответствии с учебным планом каждый студент должен выполнить контрольные работы по дисциплине. Задачи контрольной работы выдаются преподавателем индивидуально по вариантам.

Правила:

- работа должна быть сдана за 10 дней до мероприятий промежуточной аттестации;
- студент обязан выполнять контрольные работы только своего варианта.

Контрольные работы следует выполнять в отдельной для каждой работы ученической тетради, оставляя поля для замечаний преподавателя. Рекомендуется оставлять в конце тетради несколько чистых страниц для исправлений и дополнений в соответствии с указаниями преподавателя.

На обложке тетради студент должен указать форму обучения, направление, профиль, курс, номер группы, свою фамилию, имя, отчество, номер работы, номер зачетной книжки, номер варианта; ученую степень (звание) фамилию, имя, отчество преподавателя.

В конце работы необходимо привести список.

Перед решением задачи каждого задания нужно полностью выписать ее условие. Если несколько задач имеют общую формулировку, переписывать следует только условие задачи нужного варианта. Решение каждой задачи студент должен сопровождать подробными объяснениями и ссылками на соответствующие формулы, теоремы и правила. Вычисления должны быть доведены до конечного числового результата. Ответы и выводы, полученные при решении задач, следует подчеркнуть.

В случае возвращения работы на доработку, следует переделать те задачи, на которые указывает преподаватель, а при отсутствии такого указания вся контрольная работа должна быть выполнена заново. Переделанная работа сдается на повторную проверку обязательно с не зачтенной ранее работой.

В случае возникновения затруднений студент может обратиться к преподавателю или на кафедру.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступить к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке к тесту***

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемой дисциплины.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат дисциплины, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике.

Владение понятийным аппаратом, включённым в тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания студентами важных методологических категорий.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### Работа с литературой (конспектирование)

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы                                                                                                      | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                 | Формы самостоятельной работы                                                                                                                     | Форма текущего контроля                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Управление персоналом как элемент и механизм организации и реализации государственной кадровой политики</i> | Актуальность модернизации управления персоналом государственной службы<br>Цели, задачи, приоритеты управления персоналом в органах государственной власти, отличие новых механизмов управления персоналом в системе государственного управления | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка доклада-презентации, подготовка к дискуссии | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация |
| <i>Тема 2. Правовые и нормативные основы обеспечения управления персоналом государственной службы.</i>                 | Специфика и особенности норм права, регулирующих прохождение государственной службы                                                                                                                                                             | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка доклада-презентации, подготовка к дискуссии | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация |

| Наименование темы                                                                                                                         | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                     | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                | Форма текущего контроля                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Тема 3. Механизм кадрового планирования в органах государственной власти</i>                                                           | Сущность кадрового планирования в системе управления персоналом государственной службы<br>Функции кадрового планирования и их особенности в государственном и муниципальном секторе | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка к контрольной работе, подготовка к дискуссии                           | Участие в дискуссии<br>Контрольная работа         |
| <i>Тема 4. Отбор и прием на государственную службу</i>                                                                                    | Различие отбора и подбора персонала на государственную службу<br>Специфика принципов профессионализма и компетентности государственных служащих                                     | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка к контрольной работе, подготовка к дискуссии                           | Участие в дискуссии<br>Контрольная работа         |
| <i>Тема 5. Мотивация труда на государственной и муниципальной службе</i>                                                                  | Содержание и приоритеты профессионального развития персонала государственной службы<br>Социальные регуляторы карьерного процесса                                                    | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка доклада-презентации, подготовка к дискуссии, подготовка к тестированию | Участие в дискуссии<br>Доклад-презентация<br>Тест |
| <i>Тема 6. Критерии, методы оценки персонала государственной службы и контроль в системе управления персоналом государственной службы</i> | Структура и содержание критериев оценки персонала<br>Цели и задачи осуществления оценки персонала государственного и муниципального сектора                                         | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к семинару, подготовка к контрольной работе, подготовка к дискуссии                           | Участие в дискуссии<br>Контрольная работа         |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебник для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 56 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19863-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557251>
2. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебник для вузов / С. Г. Заборовская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 180 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17407-6. — Текст :



электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588564>

**Дополнительная литература:**

1. Кадровые технологии государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13314-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589095>

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика в системе государственной службы : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20314-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590418>

3. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560532>

4. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16669-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583625>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа)                                         | Ссылка                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. | Официальная Россия. Официальный сервер органов государственной власти Российской Федерации. | <a href="http://www.gov.ru">http://www.gov.ru</a>                     |
| 2. | Официальный сервер Правительства. Москвы.                                                   | <a href="http://www.mos.ru">http://www.mos.ru</a>                     |
| 3  | Президентская библиотека.                                                                   | <a href="https://www.prilib.ru">https://www.prilib.ru</a>             |
| 4  | Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.               | <a href="http://www.council.gov.ru">www.council.gov.ru</a>            |
| 5  | Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.           | <a href="http://www.duma.gov.ru">www.duma.gov.ru</a>                  |
| 6  | Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования.                  | <a href="http://www.rusrand.ru">http://www.rusrand.ru</a>             |
| 7. | Официальный сайт Совета Муниципальных образований города Москвы.                            | <a href="http://www.amom.ru">http://www.amom.ru</a>                   |
| 8  | Государственное управление. Электронный вестник».                                           | <a href="http://e-journal.spa.msu.ru">http://e-journal.spa.msu.ru</a> |

### **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ОАНО ВО «МосТех».

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

*лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

*свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

*электронно-библиотечная система:*

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

*современные профессиональные базы данных:*

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

*информационные справочные системы:*

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»  
[\(http://www.consultant.ru/\)](http://www.consultant.ru/).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Доклад-презентация                                                           | <p>10-8 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>7-6 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование экономической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>5-3 – доклад выполнен в основном в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был привязан к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> <p>1-2 – доклад выполнен не в соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, 0 - докладчик был привязан к тексту, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> |
| 2.       | Участие в дискуссии                                                          | <p>5 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно.</p> <p>4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;</p> <p>3 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным.</p> <p>2-1 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.       | Контрольная работа                                                           | <p>10-9 – верные ответы составляют более 90% от общего количества;</p> <p>8-5 – верные ответы составляют 80-50% от общего количества;</p> <p>4-0 – менее 50% правильных ответов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.       | Тест                                                                         | <p>10-9 – верные ответы составляют более 90% от общего количества;</p> <p>8-5 – верные ответы составляют 80-50% от общего количества;</p> <p>4-0 – менее 50% правильных ответов</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

**Примерные вопросы к дискуссии**

1. Подходы к определению понятия "государственное управление" в различных источниках.
2. Необходимость оценки персонала государственной и муниципальной службы
3. Систематизация внутреннего контроля в системе управления государственной службы
4. Повышение эффективности внешнего контроля в системе управления персоналом государственной службы
5. Особенности управления персоналом государственной службы в Российской Федерации
6. Потребность в выработке уникального метода управления персоналом государственной службы в Российской Федерации
7. Совокупность нормативно-правовых актов, регулирующих управление персоналом в государственном и муниципальном секторах
8. Особенности кадрового планирования в системе государственного и муниципального управления
9. Критерии оценки эффективности управления персоналом государственной службы
10. Принципы государственного управления
11. Понятие, принципы и функции организации государственных органов
12. Кадровый резерв как составная часть системы управления персоналом в государственном и муниципальном секторах
13. Принципы профессионализма и компетентности у государственных и муниципальных служащих
14. Системы отбора на замещение вакантных должностей в ГМУ
15. Понятия «отбор персонала» и «подбор персонала» в сфере государственного управления
16. Структура критериев отбора и содержания данных критериев на государственную службу
17. Содержание и приоритеты профессионального развития государственных и муниципальных служащих
18. Условия объективной оценки персонала на государственной службе
19. Современное состояние правовой и социальной защищенности государственных служащих
20. Понятие «корпоративной этики» госслужащих и его социальные последствия
21. Общие критерии планирования карьерного роста государственных и муниципальных служащих
22. Общие положения оценки работы на государственной службе
23. Самоконтроль как составляющая часть комплекса мероприятий по

контролю работы в государственном и муниципальном секторе

24. Элементы системы контроля работы государственных и муниципальных служащих

**Примерные темы докладов-презентаций**

1. Персонал организации как объект управления в ГМУ
2. Современные тенденции управления персоналом в государственном управлении
3. Развитие теории и практики управления в России в секторе государственного и муниципального управления
4. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления
5. Современная система взглядов на управление тема
6. Теории управления о роли человека в организации
7. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий, процессов, соответствующих теорий и концепций
8. Стратегии управления человеческими ресурсами и ее особенности в государственном и муниципальном секторе
9. Современные западные теории управления (на примере отдельных стран)
10. Сущность трудового процесса в государственном и муниципальном управлении
11. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России и его правовое содержание
12. Построение систем управления персоналом и их сочетание в системе государственного управления через призму правового регулирования
13. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом в ГМУ
14. Специфика кадровой политики в государственном и муниципальном секторе
15. Организационно-правовая структура управления персоналом в государственном и муниципальном секторе
16. Управление с учетом типологических качеств сотрудников в ГМУ
17. Особенности человеческих ресурсов как объектов управления тема
18. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом
19. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда и систем мотивации и их применение в ГМУ
20. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента и ее адаптация для ГМУ
21. Объективные основы организации управления персоналом в ГМУ
22. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом в системе ГМУ

**Примерные тестовые задания:**

1. Первичными потребностями являются:

- а) рост профессиональной квалификации работника;
- б) физиологические нужды организма;
- в) желание хорошо выглядеть;
- г) принадлежность к референтной группе;
- д) национальная самоидентификация.

2. Направленность трудовой деятельности работника на достижение сугубо личных целей — это:

- а) депривация;
- б) фрустрация;
- в) удовлетворение потребностей;
- г) отклоняющееся поведение;
- д) средство самозащиты.

3. Абрахам Маслоу разработал:

- а) двухфакторную теорию мотивации;
- б) теорию справедливости;
- в) X-Y теорию;
- г) иерархическую теорию мотивации;
- д) теорию экспектаций.

4. Уменьшение интервала времени между окончанием трудовой операции и получением материального вознаграждения вызывает:

- а) ослабление силы действия мотивов приобретения;
- б) усиление силы действия мотивов приобретения;
- в) улучшение трудовой дисциплины;
- г) повышение инновационной активности в трудовой деятельности персонала;
- д) не оказывает никакого влияния на трудовое поведение персонала.

5. Оценочным показателем трудовой деятельности не является:

- а) скорость выполнения трудовых операций;
- б) прибыль;
- в) объем деятельности;
- г) интенсификация трудовой деятельности;
- д) качество производимой продукции.

6. Использование в чистом виде повременной формы оплаты труда персонала провоцирует:

- а) снижение потребности в персонале;
- б) рост уровня профессиональной заболеваемости увеличение потребности в персонале;
- г) снижение качества производимой продукции;
- д) рост числа ошибок в трудовой деятельности.

7. Общие принципы вынесения наказаний называются:

- а) принципы «горячей печки»;
- б) принципы Дэвидсона;
- в) санкции;
- г) штрафы;
- д) кодекс.

8. Акцентированное применение мотивов безопасности в системе управления персоналом организации позволяет:

- а) обеспечить единообразие выполнения работ;
- б) уменьшить затраты на содержание аппарата управления;
- в) усилить готовность персонала к инновационной деятельности;
- г) увеличить вероятность межличностных конфликтов;
- д) устранить факты фальсификации результатов трудовой деятельности со стороны персонала организации.

9. Фактор, уменьшающий силу действия мотивов подчинения на трудовое поведение персонала, — это:

- а) однополый состав рабочей группы;
- б) разнополый состав рабочей группы;
- в) повременная форма оплаты труда;
- г) последовательно выполняемые трудовые операции;
- д) альтруистические поступки членов рабочей группы.

10. Избыточная сила действия мотивов энергосбережения на трудовое поведение персонала называется:

- а) звуковой барьер;
- б) когнитивный барьер;
- в) физиологический барьер;
- г) инновационный барьер;
- д) эмоциональный барьер.

### **Примерные вопросы для контрольной работы**

1. Что можно сказать о специфике управления персоналом в государственном и муниципальном секторе?

2. Дихотомия в построении коллектива в реализации задач по выполнению работы и управлении персоналом

3. Какие принципы работы с персоналом являются приоритетными, на Ваш взгляд, в государственном и муниципальном секторе?

4. Проведите, на основе нормативно-правовых актов, целевой анализ ключевых аспектов управления персоналом в государственном и муниципальном секторе

5. Проанализируйте структуру коллективистских отношений и определите их специфику в системе ГМУ

6. Обоснуйте важность планирования при осуществлении мероприятий по

набору на государственную и муниципальную службу

7. Формирование кадрового резерва и его особенности при отборе кандидатов на должности государственного и муниципального сектора

8. Сравните сущность внутреннего и внешнего контроля при управлении персоналом на государственной службе

9. Методология оценки деятельности персонала в ГМУ и сущность применения различных методик на государственной и муниципальной службе

10. Карьера на государственной и муниципальной службе и особенности ее построения

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### *Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

#### *Задания 1-го типа*

1. Понятие «управление персоналом»
2. Кадровая политика – цели и задачи
3. Человеческие ресурсы как специфическая экономическая категория



4. Классификация форм государственного управления и особенности управления персоналом в ГМУ
5. Структура и сущность работы с кадрами в государственном управлении
6. Модернизация управления персоналом на государственной службе
7. Особенности применения правовых норм по управлению персоналом в ГМУ
8. Специфика отраслей права, регулирующих процессы управления персоналом в государственном секторе
9. Сущность правового регулирования прохождения государственной и муниципальной службы
10. Нормативно-правовые акты, регулирующие профессиональное совершенствование государственных и муниципальных служащих
11. Соотношение отраслей права, регулирующих вопросы управления персоналом государственных служащих
12. Сущность кадрового планирования в ГМУ
13. Функции кадрового планирования в ГМУ
14. Метод экспертных оценок при управлении персоналом в ГМУ
15. Способы сокращения издержек на управление персоналом в государственном и муниципальном секторе
16. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих
17. Развитие разных видов планирования при управлении персоналом в ГМУ
18. Перечень требований к кандидатам на государственную и муниципальную службу
19. Понятие отбора на государственную и муниципальную службу
20. Понятие набора на государственную и муниципальную службу
21. Конкурсный подход к избранию на должность в ГМУ
22. Компетентность и компетенции и их применение в ГМУ
23. Основы мотивации труда в государственном и муниципальном секторе
24. Основные подходы к оценке профессионализма государственных и муниципальных служащих
25. Основные приоритеты профессионального развития государственных и муниципальных служащих
26. Основные методики повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих
27. Основные формы контроля результатов деятельности персонала в государственном и муниципальном управлении
28. Цели и задачи оценки персонала государственного и муниципального сектора
29. Цели и задачи контроля работы персонала государственного и муниципального сектора
30. Повышение эффективности системы контроля за работой персонала в ГМУ

### ***Задания 2-го типа***

1. Охарактеризуйте в целом систему управления персоналом в ГМУ
2. Дайте характеристику основной нормативно-правовой базы управления персоналом в ГМУ
3. Обозначьте главные направления управления персоналом государственного и муниципального сектора
4. Базовые функции системы управления персоналом в современной России
5. Объясните сущность кадровой работы в системе ГМУ в современной России
6. В чем состоит специфика управления персоналом государственного и муниципального сектора?
7. Насколько современная система управления персоналом в ГМУ отличается от традиционного подхода?
8. Дайте характеристику современного состояния нормативно-правовой базы регулирования кадровой политики государственного и муниципального сектора
9. Какие правовые нормы, прежде всего, определяют правовое положение государственного и муниципального служащего?
10. Объясните классификацию системы правового регулирования вопросов кадрового управления в ГМУ
11. Каковы подходы к кадровому планированию в системе ГМУ современной России?
12. Какие методики управления персоналом являются наиболее прогрессивными при их использовании в государственном и муниципальном секторе?
13. Каково назначение планирования в управлении персоналом в государственном и муниципальном секторе?
14. Каково соотношение понятий «планирование» и «прогнозирование» в части управления персоналом системы ГМУ?
15. Специфика формирования кадрового резерва в государственном секторе
16. Критерии эффективности оценки кадрового потенциала в системе государственного управления
17. В чем заключаются принципы комплексного подхода при формировании кадрового резерва в сфере ГМУ?
18. Методологические основы проведения конкурсного отбора в системе управления персоналом сферы ГМУ
19. Сущность отбора на должности государственного и муниципального сектора
20. Специфика набора кандидатов на должности в ГМУ
21. Карьера госслужащего и отличия этого понятия от карьерного развития в других сферах общественной жизни
22. Социальные регуляторы карьерного роста государственных и муниципальных служащих

23. Сущность линейного и функционального персонала в системе ГМУ
24. Профессионализм как основа карьерного развития в системе ГМУ
25. В чем проявляется необходимость контроля над состоянием кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих?
26. Аттестация как одна из составляющих элементов системы управления персоналом в государственном и муниципальном секторе
27. Каковы критерии эффективности управления персоналом в ГМУ?
28. Как обеспечить наиболее эффективное решение задач контроля в системе управления персоналом государственного и муниципального сектора?
29. Базовые и дополнительные формы контроля работы персонала в ГМУ
30. Наиболее эффективные социологические методы оценки персонала в системе ГМУ

### ***Задания 3-го типа***

1. Сравните в целом систему управления персоналом на государственной и муниципальной службе в Российской Федерации и за рубежом
2. Выделите приоритеты в управлении персоналом в органах государственной власти
3. Опишите специфику правового регулирования сферы управления персоналом государственного и муниципального сектора
4. Раскройте особенности планирования системы управления персоналом в ГМУ
5. Смоделируйте механизм набора на государственную службу, формирования кадрового резерва в ГМУ
6. Обозначьте приоритеты профессионального развития на государственной и муниципальной службе
7. Обозначьте приоритеты и ключевые социальные регуляторы карьерного процесса в ГМУ
8. Выделите основные критерии оценки профессионализма в системе управления персоналом сферы ГМУ

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Трудовое право»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 8  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 9  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 15 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 17 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Трудовое право» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970.

Дисциплина «Трудовое право» посвящена изучению такой отрасли российского права как трудовое право и раскрывает систему правоотношений, возникающих в процессе установления, осуществления, изменения и прекращения трудовых отношений, законодательную основу регулирования трудовых отношений, принципы и основные начала этой отрасли права, а также раскрывает субъектный состав и объект правоотношений в сфере труда.

Изучение дисциплины позволяет сформировать у обучаемых необходимые компетенции и развить ряд практических навыков и умений.

Дисциплина «Трудовое право» формирует общую систему теоретических представлений о правовом регулировании трудовых правоотношений, а также развивает ряд практических навыков и умений, позволяющих обучающимся впоследствии применить полученные знания для квалифицированного участия в различных трудовых отношениях либо, при юридических консультациях клиентов по вопросам, связанным с возникновением, осуществлением и прекращением трудовых отношений.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы:**

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки специалистов по специальности 38.04.02 Менеджмент и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

**Цель изучения дисциплины** — сформировать у обучающихся базовую систему знаний, умений и навыков в сфере правового регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- сформировать у обучающихся знания о понятии трудового права, его предмете и методе; о системе трудового права и сфере действия его норм; о соотношении трудового права и смежных отраслей права; о принципах, источниках и субъектах трудового права;
- сформировать у обучающихся знания о понятии, видах, содержании и порядке заключения трудового договора;
- сформировать у обучающихся знания об изменении и прекращении трудового договора;
- сформировать у обучающихся знания о рабочем времени;

- сформировать у обучающихся знания о времени отдыха;
- сформировать у обучающихся знания об оплате и нормировании труда;
- сформировать у обучающихся знания о гарантиях и компенсациях
- сформировать у обучающихся знания о трудовом распорядке и дисциплине труда;
- сформировать у обучающихся знания об охране труда;
- сформировать у обучающихся знания о материальной ответственности сторон трудового договора;
- сформировать у обучающихся знания о трудовых спорах;
- сформировать у обучающихся знания о цифровизации трудовых отношений;

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                             | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                                                           | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                 |                                                                                                                                                                                | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                              |
| Способен администрировать процессы стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота | ПК-3            | ПК 3.2. Обеспечивает соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации | Нормы Трудового кодекса РФ о защите персональных данных работников; положения Федерального закона "О персональных данных"; требования к получению согласия на обработку персональных данных; правовые основы обеспечения конфиденциальности информации о работника; виды ответственности за нарушение законодательства о персональных данных; порядок разработки локальных нормативных актов по защите персональных данных | Применять нормы трудового законодательства при работе с персональными данными; разрабатывать положения о защите персональных данных работников; получать согласие работников на обработку персональных данных в соответствии с законом; обеспечивать правомерный доступ к персональным данным работников; применять меры дисциплинарной ответственности за нарушение режима конфиденциальности; консультировать по вопросам защиты персональных данных в трудовых отношениях | Применения норм трудового права о защите персональных данных; разработки локальных актов о конфиденциальности информации; оформления согласий работников на обработку персональных данных; организации правомерного доступа к персональным данным; контроля соблюдения режима конфиденциальности в организации; решения споров по вопросам защиты персональных данных работников | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                               | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                       |
| заочная форма                                                                  |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                       |
| Тема 1. Понятие, предмет и метод трудового права                               | 1                                                                         |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 15                                 | Отчет по практикуму по решению задач/10               |
| Тема 2. Трудовой договор как основание возникновения трудовых отношений.       |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | 15                                                    |
| Тема 3. Основания изменения и прекращения трудовых правоотношений.             | 1                                                                         |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 15                                 | Отчет по практикуму по решению задач /10<br>Эссе/5    |
| Тема 4 Режимы рабочего времени и времени отдыха работника.                     |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 15                                 | Эссе/5<br>Отчет по практикуму по решению задач /10    |
| Тема 5. Оплата труда работника.                                                | 1                                                                         |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 15                                 | Реферат/5<br>Отчет по практикуму по решению задач /10 |
| Тема 6. Документы, регламентирующие работу с персоналом организации.           |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Реферат /5                                            |
| Тема 7 Охрана труда.                                                           | 1                                                                         |          | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Отчет по практикуму по решению задач /10<br>Эссе/5    |
| Тема 8. Дисциплинарная и материальная ответственность работника и работодателя |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 16                                 | Отчет по практикуму по решению задач /10              |

| Наименование<br>тем                               | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по<br>видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
|                                                   | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                        |
| Всего:                                            | 4                                                                            |          | 8                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 123                                   | 100                    |
| Контроль, час                                     | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       | Экзамен                |
| Объем<br>дисциплины (в<br>академических<br>часах) | 144                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                        |
| Объем<br>дисциплины (в<br>зачетных<br>единицах)   | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                        |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Понятие, предмет и метод трудового права.***

Принципы трудового права. Источники трудового права в РФ. Понятие трудового права его предмета и метода. Принципы правового регулирования трудовых и иных, связанных с ними, отношений. Понятие системы права и системы законодательства в трудовом праве.

### ***Тема 2. Трудовой договор как основание возникновения трудовых отношений.***

Виды трудовых договоров. Правовое положение субъектов трудового договора. Понятие и правовая природа трудового договора. Порядок заключения и виды трудовых договоров. Субъекты трудовых правоотношений. Правовое положение субъектов трудового договора.

### ***Тема 3. Основания изменения и прекращения трудовых правоотношений.***

Изменение условий трудового договора. Виды, порядок и основания перевода работника на другую работу. Особенности осуществления трудовых отношений при смене собственника имущества организации, изменения подведомственности организации, ее реорганизации. Порядок и основания отстранения работника от работы. Общие основания прекращения трудового договора Расторжение трудового договора по соглашению сторон, Расторжение трудового договора по инициативе работника. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. Иные обстоятельства, приводящие к прекращению трудового договора. Порядок оформления прекращения трудового договора.

### ***Тема 4. Режимы рабочего времени и времени отдыха работника.***

Отпуск. Виды отпусков и порядок предоставления. Общее понятие рабочего времени. Нормальная и сокращенная продолжительность рабочего времени. Неполное рабочее время. Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Работа в ночное время. Понятие режима рабочего времени. Ненормированный рабочий день и работа в режиме гибкого рабочего времени. Понятие и виды времени отдыха. Перерывы в работе, выходные и праздничные дни. Ежегодный оплачиваемый отпуск. Виды отпусков. Порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска. Разделение отпуска или замена отпуска денежной компенсацией. Отпуск без сохранения заработной платы.

### ***Тема 5. Оплата труда работника.***

Гарантии и компенсации. Минимальная заработная плата и ее правовое регулирование. Назначение, порядок, место и сроки выплаты заработной платы. Ограничение удержаний из заработной платы. Тарифные системы оплаты труда. Оплата труда руководителей организации, их заместителей и главных бухгалтеров. Особенности оплаты труда отдельных категорий работников.

Оплата сверхурочной работы, работы в выходные и праздничные дни. Понятие гарантий и компенсаций и основания их предоставления. Гарантии при направлении работника в командировки и другие служебные поездки. Гарантии и компенсации при исполнении работником государственных и общественных обязанностей. Гарантии и компенсации при совмещении работы с обучением. Гарантии и компенсации при расторжении трудового договора. Другие гарантии и компенсации.

***Тема 6. Документы, регламентирующие работу с персоналом организации.***

Правила внутреннего трудового распорядка. Штатное расписание. Должностные инструкции. Приказы по личному составу. Журналы учета кадров. Вопросы хранения документов по учету кадров.

***Тема 7. Охрана труда.***

Основные понятия и определения в области охраны труда. Требования охраны труда. Обеспечение прав работников в области охраны труда.

***Тема 8. Дисциплинарная и материальная ответственность работника и работодателя***

Виды дисциплинарной ответственности работника. Порядок наложения дисциплинарной ответственности. Порядок снятия дисциплинарного взыскания. Особенности наложения дисциплинарной ответственности на руководителей организаций, руководителей структурных подразделений и их заместителей. Условия наступления материальной ответственности сторон трудового договора. Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю. Полная материальная ответственность работника. Пределы материальной ответственности. Обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника. Определение материального ущерба и порядок взыскания ущерба. Виды материальной ответственности работодателя перед работником. Возмещение морального вреда, причиненного работнику.

**5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практикум по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – это монологическое изложение основных теоретических положений учебного материала, который предварительно систематизирован и последовательно представлен аудитории преподавателем. Содержание

излагаемого материала изложено в виде тезисов в рабочей программе дисциплины, поэтому в случае пропуска студентом лекции он может познакомиться с основными дидактическими единицами данной темы и изучить их самостоятельно.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным

выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение

основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Методические указания для обучающихся по организации реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выносятся таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по написанию эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы,

включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.



**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины**

| Наименование темы                                                               | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                       | Форма текущего контроля                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Понятие, предмет и метод трудового права.</i>                        | Понятие системы права и системы законодательства в трудовом праве                                                                                                                                                                                                                                                                                | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму                        | Отчет по практикуму по решению задач            |
| <i>Тема 2. Трудовой договор как основание возникновения трудовых отношений.</i> | Понятие и правовая природа трудового договора. Правовое положение субъектов трудового договора.                                                                                                                                                                                                                                                  | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка эссе     | Отчет по практикуму по решению задач<br>Эссе    |
| <i>Тема 3. Основания изменения и прекращения трудовых правоотношений.</i>       | Особенности осуществления трудовых отношений при смене собственника имущества организации, изменения подведомственности организации, ее реорганизации. Порядок и основания отстранения работника от работы. Иные обстоятельства, приводящие к прекращению трудового договора.                                                                    | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка эссе     | Отчет по практикуму по решению задач<br>Эссе    |
| <i>Тема 4 Режимы рабочего времени и времени отдыха работника.</i>               | Неполное рабочее время. Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Перерывы в работе, выходные и праздничные дни. Порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска. Разделение отпуска или замена отпуска денежной компенсацией. Отпуск без сохранения заработной платы.                                       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка эссе     | Отчет по практикуму по решению задач<br>Эссе    |
| <i>Тема 5. Оплата труда работника.</i>                                          | Ограничение удержаний из заработной платы. Тарифные системы оплаты труда. Оплата труда руководителей организации, их заместителей и главных бухгалтеров. Особенности оплаты труда отдельных категорий работников. Понятие гарантий и компенсаций и основания их предоставления. Гарантии и компенсации при исполнении работником государственных | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка реферата | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат |

| Наименование темы                                                                 | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                    | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                   | Форма текущего контроля                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                                   | и общественных обязанностей.                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                |                                              |
| Тема 6.<br>Документы, регламентирующие работу с персоналом организации.           | Штатное расписание. Должностные инструкции. Приказы по личному составу. Журналы учета кадров. Вопросы хранения документов по учету кадров.                                                                                                                         | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка реферата                                                                          | Реферат                                      |
| Тема 7 Охрана труда.                                                              | Требования охраны труда.                                                                                                                                                                                                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму<br>Подготовка эссе | Отчет по практикуму по решению задач<br>Эссе |
| Тема 8.<br>Дисциплинарная и материальная ответственность работника и работодателя | Порядок снятия дисциплинарного взыскания. Особенности наложения дисциплинарной ответственности на руководителей организаций, руководителей структурных подразделений и их заместителей. Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму                    | Отчет по практикуму по решению задач         |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Попова, Н. И. Трудовое право : конспект лекций : учебное пособие / Н. И. Попова. — Самара : СамГУПС, 2023. — 74 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/379289>
2. Трудовое право : учебное пособие : [16+] / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, О. Жданова [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – Часть 1. – 124 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708921>
3. Трудовое право : учебное пособие : [16+] / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, О. Жданова [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – Часть 2. – 136 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708923>

### ***Дополнительная литература:***

4. Кондратьев, В. А. Трудовое право в схемах и определениях : учебное пособие / В. А. Кондратьев. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 265 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/461225>

5. Мацкевич, О. В. Трудовое право : учебник для бакалавриата : [16+] / О. В. Мацкевич, А. Н. Приженникова, А. В. Буянова. — Москва : Прометей, 2022. — 570 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701068>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| № | Наименование портала (издания, курса, документа)            | Ссылка                                                            |
|---|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации | <a href="http://mintrud.gov.ru/">http://mintrud.gov.ru/</a>       |
| 2 | Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)           | <a href="http://rostrud.gov.ru/">http://rostrud.gov.ru/</a>       |
| 3 | Интернет-портал «Онлайнинспекция.РФ»                        | <a href="http://онлайнинспекция.рф">http://онлайнинспекция.рф</a> |

## **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)
- свободно-распространяемое программное обеспечение:**
  - 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
  - OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
  - PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
  - Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
  - GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
  - Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))
- электронно-библиотечная система:**
  - Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
  - Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>
- современные профессиональные базы данных:**
  - Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- информационные справочные системы:**
  - Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
  - Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Практикум по решению задач                         | 10-8 – практическое домашнее задание выполнено верно в срок, представлен грамотный отчет.<br>7-5 – практическое домашнее задание выполнено верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета.<br>4 - 2- практическое домашнее задание выполнено в срок и содержит концептуальные ошибки.<br>0 - практическое домашнее задание не выполнено. |
| 2.    | Эссе                                               | «5» – грамотное использование юридической терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;<br>«4» – грамотное использование юридической терминологии, частично верные суждения в рамках                                                                                                                                                      |

|    |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         | рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;<br>«3» – грамотное использование юридической терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. | Реферат | 5 – работа сдана в указанные сроки, обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, раскрыта тема реферата, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению;<br>4 – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;<br>3 – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты, например, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, объём реферата выдержан более чем на 50%, имеются упущения в оформлении.<br>2 - тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы, допущены грубейшие ошибки в оформлении работы. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

**Примерные задания для практикумов по решению задач**

***Тема 1***

**Задача 1.** Стекольщик Сухарев по договоренности с директором школы взялся застеклить окна за 4 тыс. рублей. Договор о выполнении этой работы был оформлен в виде трудового соглашения. Сухарев работал после занятий в классах в течение двух месяцев. По окончании работы он потребовал выплатить ему компенсацию за неиспользованный отпуск и оплатить листок нетрудоспособности за 10 дней.

Законны ли его требования? Определите правовую природу данного соглашения.

**Задача 2.** Сергеев был принят в акционерное общество в качестве слесаря-ремонтника третьего разряда по трудовому соглашению.

Какой вид общественных отношений возник в данном случае? Распространяются ли на Сергеева нормы трудового права?

**Задача 3.** Член производственного кооператива Денисов и член сельскохозяйственного кооператива Федоскин обратились в юридическую

консультацию с просьбой разъяснить, в каком порядке им должен предоставляться ежегодный отпуск?

Какой ответ следует дать заявителям?

## **Тема 2.**

**Задача 1.** На предприятие для заключения трудового договора обратились следующие лица: подросток 16 лет, окончивший 8 классов общеобразовательной школы; офицер, уволенный в запас из рядов Вооруженных Сил РФ; домохозяйка, ранее нигде не работавшая; выпускник высшего учебного заведения. Какие документы должен представить каждый из вышеуказанных лиц? В течение, какого срока должна быть оформлена трудовая книжка на впервые поступающих на работу, какие сведения в нее вносятся, где она должна храниться?

**Задача 2.** Какие документы представляют лица при заключении с ними трудового договора о работе в должности: а) врача городской больницы; б) слесаря-инструментальщика предприятия; в) доцента высшего учебного заведения; г) кассира-инкассатора совместного предприятия?

**Задача 3.** Начальник отдела кадров предприятия при приеме на работу инженера и мастера хозяйственного участка потребовал следующие документы: 1. Паспорт. 2. Трудовую книжку. 3. Копию документа о высшем или среднем специальном образовании. 4. Характеристику с последнего места работы. 5. Справку с места жительства. Соответствуют ли требования начальника отдела кадров действующему трудовому законодательству?

**Задача 4.** Казаков был принят на работу с месячным испытательным сроком. По указанию руководителя он приступил к работе с 12 апреля, хотя в приказе о приеме на работу датой начала работы значилось 15 апреля. 14 мая с Казаковым был расторгнут трудовой договор в связи с тем, что он не выдержал испытания. Правомерны ли действия руководителя? Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания? Вправе ли работник по своей инициативе уволиться в период испытательного срока?

**Задача 5.** При заключении трудового договора с Борисовым о его работе в должности инженера-конструктора I категории конструкторского бюро директор предприятия предложил в указанный договор включить следующие условия: о режиме работы; о размере заработной платы; о соблюдении правил внутреннего трудового распорядка предприятия; об обязательстве Борисова в течение первых двух лет работы не использовать ежегодный или другие виды отпусков (учебный, по уходу за больными членами семьи и др.); об обязательстве не принимать участия в забастовке; об обязательстве не работать по совместительству у другого работодателя.

Законны ли предложенные условия? Каков порядок заключения трудового договора и в какой форме?

## **Тема 3.**

**Задача 1.** Кладовщик предприятия Чудин был уволен за появление на работе 16 февраля в нетрезвом состоянии. Чудин обратился в суд с иском о

восстановлении на работе и оплате вынужденного прогула, ссылаясь на то, что 15 февраля он чувствовал себя нехорошо (он страдает хроническим заболеванием желудка), но в связи с занятостью на работе не смог обратиться к врачу. В обоснование этого он указал, что весь рабочий день и даже в 17 часов к нему обращались сотрудники различных отделов, с которыми он был занят по работе. Два сотрудника данного предприятия в качестве свидетелей подтвердили это в суде.

Ответчик не согласился с иском, указывая, что нетрезвое состояние истца доказывается специально составленным актом от 16 февраля. Из этого акта следует, что Чудин после обеденного перерыва в 15 часов спал на своем рабочем месте, положив голову на письменный стол, очевидцами чего явились зав. складом и представитель выборного профсоюзного органа, подписавшие указанный акт. На предложение зав. складом обратиться в медсанчасть предприятия и подтвердить, что он не пьян, Чудин ответил отказом. Однако от него пахло спиртным, он был очень возбужден, размахивал руками, лицо у него было красное, он говорил громко и раздраженно. Чудин категорически отказался покинуть рабочее место, а его шумное поведение мешало работе других и потому зав. хозяйством и представитель профкома ограничились составлением названного акта, с которым и ознакомили Чудина, но подписать его Чудин отказался.

Дайте оценку обоснованности позиций истца и ответчика. Какое решение вынесет суд по данному трудовому спору?

**Задача 2.** Против кассира Николаева было возбуждено уголовное дело в связи со злоупотреблениями в работе, обнаруженными при неоднократном снятии остатков наличных денег в кассе. Органы прокуратуры потребовали отстранить Николаева от обязанностей кассира и рекомендовали использовать его на другой работе. Николаева перевели на должность табельщика, но он от этой должности отказался и подал заявление об увольнении. Однако в увольнении ему было отказано до конца следствия. Через два месяца уголовное дело в отношении Николаева было прекращено, и администрация издала приказ о его увольнении согласно ранее поданному им заявлению. Николаев потребовал восстановления в должности и оплаты за вынужденный прогул. Подлежат ли удовлетворению эти требования?

**Задача 3.** Учительница общеобразовательной школы Семенова была уволена за грубое нарушение устава общеобразовательного учреждения, а также в связи с использованием на уроках методов физического насилия (указкой била учеников по рукам, называла их болванами и т. п.). В ее трудовой книжке была сделана ссылка на п. 1 и 2 ст. 56 Закона РФ "Об образовании" от 10 июля 1992 г. (с изменениями и дополнениями от 12 июля 1995 г.). Семенова обратилась в суд с требованием изменить формулировку причины увольнения на формулировку "по собственному желанию". Возможна ли запись причины увольнения в трудовой книжке со ссылкой на Закон "Об образовании"?

**Задача 4.** В связи с нахождением бухгалтера в отпуске без сохранения заработной платы по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет на ее место была принята другая работница на срок отпуска. Однако через 5 месяцев бухгалтер вышла из отпуска, а работницу, принятую на ее место,

уволители без выплаты выходного пособия и компенсации за неиспользованный отпуск. Законны ли действия администрации?

**Задача 5.** Ревизор Сидорова при производстве ревизии в магазине умышленно скрыла выявленную крупную недостачу. Узнав об этом случае, администрация уволила Сидорову в связи с утратой доверия. Законны ли действия администрации?

**Задача 6.** 11 апреля наладчик Кудрявцев явился на работу в нетрезвом состоянии и не был допущен администрацией к работе. 12 мая администрация уволила Кудрявцева. Законно ли увольнение Кудрявцева?

#### **Тема 4**

**Задача 1.** При составлении графика сменности на предприятии по режиму пятидневной рабочей недели возникли следующие вопросы: 1) какой продолжительности должна устанавливаться рабочая смена несовершеннолетним лицам, работникам, обучающимся в вечерних и заочных учебных заведениях; 2) как компенсировать недоработку в ночную смену, которая сокращена на 1 час; 3) сокращается ли рабочее время перед выходными и праздничными днями? Составьте ответ со ссылкой на закон.

**Задача 2.** Через час после начала работы произошла авария в системе электроснабжения завода. В течение трех часов цеха стояли. После восстановления энергоснабжения руководство завода распорядилось компенсировать дневную потерю рабочего времени продлением работы цехов на три часа. Рабочие потребовали оплатить им эти часы как сверхурочную работу и простой не по их вине. Администрация им в этом отказала, так как общая продолжительность работы в этот день не превысила дневной нормы. Возник спор. Разрешите спор, по существу.

**Задача 3.** В комиссию по трудовым спорам поступила жалоба от инженерно-технических работников СМУ-1 на то, что начальник СМУ обязывает их являться на работу за 30 минут до начала смены, нередко оставляет после работы на пятиминутки, которые длятся 20-40 минут. На все просьбы компенсировать переработку рабочего времени начальник отвечает, что они являются работниками с ненормированным рабочим днем и имеют дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день, поэтому никакая компенсация им не положена. Законны ли действия руководителя?

**Задача 4.** Экономист Яковлева по согласованию с руководителем предприятия выполняла работу на условиях неполной рабочей недели. При уходе в ежегодный отпуск администрация уменьшила ей продолжительность отпуска. Оцените законность действий администрации.

**Задача 5.** Начальник цеха дал распоряжение работнице Петровой остаться после смены на работе и заменить заболевшую сменщицу. Петрова отказалась, ссылаясь на то, что ей необходимо забрать ребенка из детского сада. За невыполнение распоряжения начальника цеха Петрова была наказана в дисциплинарном порядке. Правильны ли действия администрации?

**Задача 6.** В графике сменности, утвержденном на предприятии, всем подросткам, не достигшим 18-летнего возраста, и работникам, занятым на работах с вредными условиями труда (для которых предусмотрена 36-часовая



рабочая неделя), установлена 8-часовая смена. С целью не допустить переработки нормы рабочего времени в неделю подросткам от 15 до 16 лет предусматривалось предоставление 4, а подросткам от 16 до 18 лет и лицам, занятым на работе с вредными условиями труда, - 3 выходных дней. Обнаружили Вы какие-либо нарушения трудового законодательства в связи с утверждением данного графика сменности?

**Задача 7.** В связи с введением графика сменности (трехсменная работа) работникам был установлен перерыв для отдыха и питания в течение 20 минут. Считая, что их трудовые права нарушены, группа работников обратилась за разъяснением к начальнику юридического отдела предприятия. Какова продолжительность рабочего времени у работников при сменной работе? Какое разъяснение должен дать начальник юридического отдела о продолжительности перерыва для отдыха и питания?

**Задача 8.** Сторож Коломейцев в соответствии с графиком дежурств находился на работе 1 мая 1998 г. В конце мая он обратился к администрации с просьбой оплатить ему работу 1 мая в повышенном размере. Администрация отказала ему, ссылаясь на то, что Коломейцев работал 1 мая по установленному графику и переработки в целом за май у него нет. Как Вы считаете, права ли администрация?

**Задача 9.** Работнице, находившейся в очередном отпуске, выдан листок временной нетрудоспособности по уходу за больным ребенком сроком на 7 дней. Подлежит ли продлению отпуск?

**Задача 10.** По причинам производственного характера директор предприятия самостоятельно изменил график ежегодных отпусков путем издания соответствующего приказа. Согласно этому приказу, всем работникам, в том числе и подросткам, у которых отпуск по графику приходился на летние месяцы, время отпуска было перенесено на осень - зиму текущего года. В каком порядке утверждается график отпусков? В какие органы могут обратиться работники, чтобы обжаловать изменение администрацией графика отпусков? Кто из работников пользуется правом получения ежегодного отпуска в летнее время?

**Задача 11.** Кочетов, проработавший в районах Крайнего Севера 1 год и 8 месяцев, обратился к администрации с заявлением о предоставлении ему ежегодного, а также дополнительного отпуска за 2 года.

Какой продолжительности отпуск должен быть предоставлен Кочетову? Каков порядок предоставления ежегодного и дополнительного отпусков работникам Крайнего Севера?

## **Тема 5.**

**Задача 1.** В связи с неравномерностью поступления заготовок фрезеровщику VI разряда Зиновьеву пришлось выполнять работу, тарифицируемую по III разряду, что существенно снизило его зарплату. Зиновьев потребовал выплатить ему межразрядную разницу. В расчетном отделе ему отказали, сославшись на то, что выплата разницы в зарплате не предусмотрена коллективным договором. Зиновьев обратился с жалобой в суд. Как решить эту жалобу?

**Задача 2.** Приказом начальника железнодорожного депо сварщику Королеву вместе с другими рабочими была поручена работа по очистке территории депо от снега после сильных снежных заносов. Королев отказался выполнить данное распоряжение, за что ему был объявлен выговор, а также он был лишен производственной премии за прошедший месяц.

Правомерны ли действия администрации?

**Задача 3.** Голубев находился в командировке 10 дней. Возвращаясь из командировки, он представил отчет о расходовании средств (аванса за командировку). Администрация издала приказ об удержании указанных средств, так как Голубев не выполнил командировочного задания. Законны ли действия администрации?

**Задача 4.** Из заработной платы технолога Никитина удерживаются алименты на содержание троих детей (50% зарплаты). Руководитель предприятия издает приказ об удержании из заработной платы Никитина материального ущерба - по 20% зарплаты ежемесячно, вплоть до погашения ущерба. Соответствуют ли закону удержания из заработной платы Никитина по приказу администрации?

**Задача 5.** На обувной фабрике действует Положение о премировании рабочих-сдельщиков основных цехов за выполнение установленных месячных норм выработки. Условием премирования является выпуск продукции первого сорта. Премия выплачивается в размере 20% от сдельного месячного заработка и дополнительно 2% за каждый процент перевыполнения этих норм. Начальник одного из основных цехов лишил группу рабочих - сдельщиков премии за август, ссылаясь на перерасход фонда заработной платы.

Имел ли право начальник цеха лишать рабочих премии на этом основании?

**Задача 6.** Наладчик оборудования Григорьев находится на повременно-премиальной системе оплаты труда. За качественное выполнение работ по наладке и текущему ремонту, а также за соблюдение установленного лимита простоя оборудования полагается премия в размере 35 % от месячной тарифной ставки. Начальник цеха, где работает Григорьев, снизил ему премию на 15 % за отказ Григорьева от сверхурочной работы. Обоснованно ли уменьшение размера премии в данном случае?

**Задача 7.** Экономист Фролов за час до окончания рабочего дня ушел с работы, за что администрация фабрики по согласованию с профсоюзным органом частично лишила его вознаграждения по результатам работы предприятия за год. Фролов не согласился с решением администрации, полагая, что лишить его такого вознаграждения (полностью или частично) за нарушение трудовой дисциплины нельзя, так как подобная мера не предусмотрена ст. 192 ТК РФ. В связи с этим он обратился в КТС с заявлением о выплате ему этого вознаграждения полностью.

Какое решение должна принять КТС?

## **Тема 7.**

**Задача 1.** Уполномоченный профкома по охране труда проверил соблюдение законодательства об охране труда женщин завода металлобетонных конструкций. Он установил, что две женщины были заняты

на работах по креплению конструкций и деталей с применением строительно-монтажного пистолета, а три занимались переноской грузов вручную, причем вес каждой партии переносимого груза составлял 20 - 25 кг, а за смену каждой из них приходилось переносить груз общим весом более 10 т.

Соответствуют ли условия труда женщин действующему законодательству? Каковы права уполномоченного профкома по охране труда и каким актом они определены? Если были допущены нарушения законодательства об охране труда женщин, то какие меры может принять уполномоченный?

**Задача 2.** При обследовании состояния охраны труда молодежи на рабочих местах комитет по охране труда установил:

несовершеннолетние принимаются на работу без предварительного медицинского обследования;

15-летняя Миронова работает курьером по пять часов. Нигде не учится, зарплату получает пропорционально проработанному времени (за пять часов);

17-летний Николаев принят в кузнечный цех на подноску деталей весом от 5 до 10 кг;

трем несовершеннолетним ежегодный отпуск по графику предусмотрен, вопреки их желанию, в ноябре.

Какие нормы трудового законодательства нарушены работодателем? Какие способы правового реагирования на выявленные нарушения предусмотрены законодательством?

**Задача 3.** Монтажницы, имеющие детей в возрасте 2, 3 и 15 лет, отказались поехать в командировку в другой город для монтажа оборудования на заводе. Руководитель управления, ссылаясь на трудовой договор монтажниц, в котором предусмотрены подобные командировки, предложил им либо ехать, либо увольняться с работы. Законны ли действия руководителя монтажного управления?

**Задача 4.** В сборочном цехе перерывами для кормления грудных детей пользуются две работницы - Крушина и Логвиненко, причем последняя кормит ребенка искусственно. В период кормления обе работницы обратились к начальнику цеха с заявлениями: Крушина - об увеличении продолжительности каждого перерыва с 30 до 45 мин., а Логвиненко - об использовании перерывов на кормление в конце рабочего дня, и таким образом, о сокращении продолжительности рабочего дня на один час. Начальник цеха отказал в просьбе обеим работницам, ссылаясь на отсутствие подобных норм в ТК РФ.

В каком порядке может быть решен спор Крушиной и Логвиненко с администрацией?

**Задача 5.** Ткачиха Еремина, нуждающаяся по врачебному заключению в переводе на более легкую работу в связи с беременностью, подала об этом заявление администрации цеха. Начальник цеха отказал в переводе, сославшись на отсутствие такой работы, и предложил Ереминой отпуск без сохранения заработной платы. Как должна поступить Еремина?

## **Тема 8.**

**Задача 1.** При утверждении правил внутреннего трудового распорядка на текстильной фабрике работодатель предложил в перечень мер дисциплинарного взыскания включить: постановку на вид, выговор с предупреждением об увольнении, лишение отпуска для лиц, совершивших прогулы; штраф за появление на работе в нетрезвом состоянии; увольнение беременных женщин и матерей, имеющих детей до полутора лет, за систематические нарушения трудовой дисциплины.

Законны ли такие предложения работодателя?

**Задача 2.** В соответствии с графиком повар столовой Миронова должна была в мае пройти медосмотр. Несмотря на неоднократные напоминания, медосмотра она не прошла, за что приказом от 15 июня на нее было наложено дисциплинарное взыскание - выговор.

Какое решение примет КТС, куда Миронова обратилась с заявлением об отмене дисциплинарного взыскания?

**Задача 3.** Начальник подразделения обратился к руководителю организации с просьбой уволить за неоднократное нарушение трудовой дисциплины наладчика Сидорова, полгода, назад получившего выговор за прогул и вновь нарушившего трудовую дисциплину. На беседе у руководителя организации Сидоров утверждал, что ему неизвестно о предыдущем взыскании. Начальник подразделения заявил, что приказ о выговоре Сидорову был вывешен на доске приказов, поэтому он должен об этом знать. При ознакомлении с приказом выяснилось, что Сидоров на нем не расписывался. Как должен быть решен спор?

**Задача 4.** Старшему инженеру Строганову и старшему мастеру Косолапову за нарушение правил техники безопасности объявили по выговору. Считая, что к ним применена слишком суровая мера, поскольку они впервые допустили нарушение указанных правил, они обратились в КТС с просьбой изменить меру взыскания. КТС, установив факт нарушения правил техники безопасности, результатом которого явился несчастный случай, признала наложение данного взыскания правильным. После этого Строганов подал заявление об увольнении по собственному желанию.

Правомочна ли была КТС разбирать дело Строганова и Косолапова? Кто может отменить или изменить меру дисциплинарного взыскания? Каков срок предупреждения при увольнении по собственному желанию без уважительных причин? Нужно ли записывать в трудовой книжке меры взыскания?

**Задача 5.** Машиниста локомотива Сидорова за проезд на запрещающий сигнал лишили права управления локомотивом и перевели в кочегары сроком на один год. Правомерно ли наложенное дисциплинарное взыскание? Повлечет ли за собой истечение годичного срока восстановление Сидорова на прежней работе?

**Задача 6.** Администрация закрытого акционерного общества в его уставе предусмотрела штрафы за различные нарушения трудовой дисциплины. Так, за прогул был установлен штраф в 100 руб., за опоздание на работу - 50 руб. и т. д. Законно ли введение штрафов за нарушение трудовой дисциплины?

**Задача 7.** Администрация предприятия подготовила проект приказа о привлечении к дисциплинарной ответственности за производственные

упущения работника, который избран членом обкома профсоюза. Надо ли данный приказ согласовать с профкомом и вышестоящим профсоюзным органом?

**Задача 8.** За невыполнение без уважительных причин производственного задания администрация объявила рабочему выговор и перенесла очередной отпуск на зимнее время. Правомерны ли действия администрации?

**Задача 9.** Конструктор Сидоров в рабочее время ушел в инструментальный цех, где в течение 3,5 часов вытачивал детали для личных нужд. Администрация предприятия уволила Сидорова за прогул. Законно ли такое увольнение?

**Задача 1.** Из-за невнимательности дежурного электрика на швейной фабрике сгорел электромотор. Конвейер простоял 3 часа. Администрация удержала из заработной платы электрика сумму, выплаченную за простые швеи, работающим на конвейере, и стоимость ремонта мотора.

Допустимы ли такие удержания?

**Задача 10.** Водитель автотранспортного предприятия совершил аварию. Поскольку с ним был заключен договор о полной материальной ответственности за вверенную ему машину, администрация издала приказ об удержании ущерба в полном объеме (3500 рублей). Среднемесячный заработок водителя составляет 3200 рублей. Соответствует ли закону приказ администрации?

**Задача 11.** В карусельном цехе электрик Мотыгин в рабочее время для себя изготовил из металла шахматные фигуры. В результате неумелого обращения с токарным станком последний оказался неисправным. Стоимость ремонта токарного станка составила 3500 рублей. Среднемесячный заработок Мотыгина - 3200 рублей. В этом же цехе в ночную смену внезапно прекратилась подача электроэнергии. Карусельщик Исаев, пытаясь ликвидировать неисправность в подаче электроэнергии на распределительном щите карусельного цеха, в результате неумелого обращения с электроприборами произвел короткое замыкание и сжег два синхронных электромотора, тем самым причинив ущерб на сумму 6000 рублей.

По распоряжению начальника карусельного цеха Мотыгин и Исаев привлечены к полной материальной ответственности, и взыскание ущерба производится по 20% заработка ежемесячно, вплоть до погашения ущерба. Этим же распоряжением указанным работникам объявлен выговор.

Оцените законность привлечения работников к материальной ответственности.

**Задача 12.** Кочегар птицефабрики Теплов, чтобы отогреть вытяжную трубу (не входящую в систему отопления) в помещении птичника изготовил факел из тряпок, смочил его бензином и зажженным факелом (открытым огнем) стал разогревать вытяжную трубу, утепленную стружкой. От загорания стружки в птичнике возник пожар, которым были уничтожены куры и яйца, чем причинен ущерб птицефабрике на 7000 рублей. В судебном заседании Теплов иска не признал и пояснил, что он действовал в интересах птицефабрики, по просьбе птичника.

В каком порядке и к какому виду материальной ответственности может быть привлечен Теплов?

### **Примерные темы рефератов**

1. Особенности предмета и метода трудового права.
2. Принципы правового регулирования трудовых и иных, связанных с ними, отношений.
3. Общепризнанные принципы трудового права.
4. Международные источники в области трудовых отношений
5. Понятие системы права и системы законодательства в трудовом праве.
6. Изменение условий трудового договора.
7. Виды, порядок и основания перевода работника на другую работу.
8. Особенности осуществления трудовых отношений при смене собственника имущества организации, изменения подведомственности организации, ее реорганизации.
9. Порядок и основания отстранения работника от работы.
10. Общие основания прекращения трудового договора.
11. Расторжение трудового договора по соглашению сторон.
12. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
13. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.
14. Порядок оформления прекращения трудового договора.
15. Минимальная заработная плата и ее правовое регулирование.
16. Назначение, порядок, место и сроки выплаты заработной платы.
17. Ограничение удержаний из заработной платы.
18. Оплата сверхурочной работы, работы в выходные и праздничные дни.
19. Понятие гарантий и компенсаций и основания их предоставления.
20. Коллективный трудовой договор.
21. Приказы, распоряжения работодателя.
22. Правила внутреннего трудового распорядка.
23. Табель выхода на работу работников.
24. Заявления работников.
25. Виды дисциплинарной ответственности работника.
26. Порядок наложения дисциплинарной ответственности.
27. Порядок снятия дисциплинарного взыскания.
28. Условия наступления материальной ответственности сторон трудового договора.
29. Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю.
30. Полная материальная ответственность работника.
31. Пределы материальной ответственности.
32. Виды материальной ответственности работодателя перед работником.
33. Возмещение морального вреда, причиненного работнику.

### **Примерные темы эссе**

1. Понятие, цели, задачи и предмет трудового права.
2. Особенности метода трудового права.

3. Соотношение трудового права и смежных с ним отраслей права.
4. Принципы трудового права России.
5. Свобода труда и трудового договора в Российской Федерации.
6. Юридические гарантии права на труд.
7. Источники трудового права.
8. Локальное регулирование труда.
9. Виды трудовых договоров.
10. Правовое положение субъектов трудового договора.
11. Понятие и правовая природа трудового договора.
12. Порядок заключения и виды трудовых договоров.
13. Субъекты трудовых правоотношений.
14. Правовое положение субъектов трудового договора.
15. Порядок и основания отстранения работника от работы.
16. Общие основания прекращения трудового договора
17. Расторжение трудового договора по соглашению сторон, по инициативе работника, по инициативе работодателя.
18. Порядок оформления прекращения трудового договора.
19. Неполное рабочее время.
20. Режим рабочего времени: понятие и виды.
21. Понятие и виды отпусков по трудовому праву.
22. Минимальная заработная плата и ее правовое регулирование.
23. Назначение, порядок, место и сроки выплаты заработной платы.
24. Ограничение удержаний из заработной платы.
25. Основные понятия и определения в области охраны труда.

## **7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70-89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50-69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> |

| Процедура оценивания                                                                           | Шкала и критерии оценки, балл                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | – менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены. |

***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

***Задания 1-го типа***

1. Понятие и предмет трудового права России. Сфера действия трудового законодательства РФ.
2. Метод трудового права: понятие и основные особенности правового регулирования трудовых и непосредственно связанных с ними отношений.
3. Принципы и функции трудового права России.
4. Понятие и система источников трудового права.
5. Понятие, виды субъектов трудового права и их общая характеристика.
6. Понятие и содержание трудового договора.
7. Структура трудового договора, требования, предъявляемые к его содержанию.
8. Срочные и бессрочные трудовые договоры.
9. Заключение трудового договора и оформление приема на работу. Аннулирование трудового договора.
10. Гарантии при заключении трудового договора. Отказ в приеме на работу, правовые последствия необоснованного отказа в приеме на работу.
11. Испытание при приеме на работу. Увольнение по результатам испытания.
12. Понятие и виды перевода на другую работу. Общие правила перевода на другую работу.
13. Отстранение от работы: понятие, основания (виды), правила применения. Последствия незаконного отстранения.
14. Общая характеристика и классификация оснований прекращения трудового договора.
15. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон: основания, общая характеристика.
16. Прекращение трудового договора в связи с нарушением установленных федеральным законом правил приема на работу.
17. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию). Прекращение трудового договора по соглашению сторон.
18. Расторжение трудового договора в случаях ликвидации организации, прекращения деятельности работодателя, сокращения штатов, численности работников: характеристика оснований и условий (порядка) увольнения.
19. Расторжение трудового договора при несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе. Аттестация работников.



20. Расторжение трудового договора при смене собственника имущества организации или изменении подведомственности, подчиненности организации, ее реорганизации.

21. Расторжение трудового договора в случае неоднократного неисполнения работником трудовых обязанностей.

22. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя в случаях однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей.

23. Понятие и виды рабочего времени. Сокращенное и неполное рабочее время.

24. Режим рабочего времени, способы его установления и виды.

25. Оплата и нормирование труда

### ***Задания 2 типа***

1. Чем трудовой договор отличается от смежных гражданско-правовых договоров? Приведите пример.

2. Что понимается под уважительными причинами отсутствия работника на рабочем месте? Приведите пример.

3. Каковы обязательные и дополнительные условия трудового договора? Приведите пример.

4. Каковы права и обязанности работника и работодателя? Приведите пример.

5. Каковы основания для отстранения работника от работы? Приведите пример.

6. Каков порядок оформления доступа работника к сведениям, составляющим коммерческую тайну работодателя? Приведите пример.

7. Каков порядок увольнения работников при несостоятельности (банкротстве) организации-работодателя? Приведите пример.

8. Каков порядок привлечения работников к сверхурочной работе и к работе в ночное время? Приведите пример.

9. Какова продолжительность рабочего времени для отдельных категорий работников? Приведите пример.

10. Каковы формы оплаты труда работников? Приведите пример.

11. Каковы размеры ограничений удержаний из заработной платы? Приведите пример.

12. Каковы виды времени отдыха работников? Приведите пример.

13. Каков график отпусков и его значение при предоставлении ежегодного основного оплачиваемого отпуска? Приведите пример.

14. Каковы основания и порядок предоставления компенсации за неиспользованный отпуск? Приведите пример.

15. Каковы формы и значение охраны труда работников? Приведите пример.

16. Каковы виды дисциплинарной ответственности работника? Приведите пример.

17. Каковы основания и порядок привлечения работника к дисциплинарной ответственности? Приведите пример.

18. Каковы виды материальной ответственности работника? Приведите

пример.

19. Каковы основания и порядок привлечения работника к материальной ответственности? Приведите пример.

20. Какова материальную ответственность работодателя перед работником? Приведите пример.

21. Какова аттестацию рабочих мест по условиям труда? Приведите пример.

22. Каковы виды ответственности работодателя за нарушение сроков выплаты заработной платы работнику? Приведите пример.

23. Охарактеризуйте правила внутреннего распорядка? Приведите пример.

24. Каковы виды материальной ответственности работодателя перед работником? Приведите пример.

25. Каковы пределы материальной ответственности работника? Приведите пример.

### ***Задания 3 типа***

**Задача. 1.** Стекольщик Сухарев по договоренности с директором школы взялся застеклить окна за 4 тыс. рублей. Договор о выполнении этой работы был оформлен в виде трудового соглашения. Сухарев работал после занятий в классах в течение двух месяцев. По окончании работы он потребовал выплатить ему компенсацию за неиспользованный отпуск и оплатить листок нетрудоспособности за 10 дней.

*Законны ли его требования? Определите правовую природу данного соглашения.*

**Задача. 2.** Сергеев был принят в акционерное общество в качестве слесаря-ремонтника третьего разряда по трудовому соглашению.

*Какой вид общественных отношений возник в данном случае? Распространяются ли на Сергеева нормы трудового права?*

**Задача. 3.** Член производственного кооператива Денисов и член сельскохозяйственного кооператива Федоскин обратились в юридическую консультацию с просьбой разъяснить, в каком порядке им должен предоставляться ежегодный отпуск?

*Какой ответ следует дать заявителям?*

**Задача. 4.** Инженер по организации нормирования труда Сомова уволена ввиду того, что завод ликвидирован как государственное предприятие и передан в структуру родственного по профилю акционерного общества.

*Законно ли данное увольнение?*

**Задача. 5.** Иванов принят в инструментальный цех машиностроительного завода слесарем на основании трудового соглашения без указания срока его действия.

*Какой вид общественного отношения возник у Иванова с заводом? Распространяются ли на Иванова нормы трудового права?*

**Задача. 6.** Группа строительных рабочих заключила с государственной строительной организацией договор, согласно которому обязывалась в течение трех месяцев произвести отделочные работы и сдать работу в готовом виде. После окончания срока договора и получения соответствующей по договору

оплаты рабочие потребовали компенсацию за неиспользованный отпуск пропорционально отработанному времени. Правомерно ли требование рабочих? *В каких правоотношениях состояли они со строительной организацией?*

**Задача. 7.** Администрация предприятия 1 декабря текущего года получила письменное уведомление от комиссии по ведению коллективных переговоров, созданной советом трудового коллектива, о выделении представителей администрации для разработки коллективного договора. Через месяц директор предприятия сообщил, что он лично будет участвовать в переговорах, но с профсоюзным комитетом предприятия.

*Соответствует ли заявление директора порядку ведения переговоров, установленному законом? Какую ответственность несут представители работодателя за уклонение от участия в коллективных переговорах?*

**Задача. 8.** Представители работников и руководитель обособленного структурного подразделения (филиала) предприятия подготовили проект коллективного договора на следующий год. Однако при обсуждении проекта на общем собрании работников филиала возник вопрос о правомерности его заключения, так как филиал был образован три месяца назад и срок действия коллективного договора головного предприятия не истек.

*Можно ли заключать коллективные договоры в обособленных структурных подразделениях предприятий и организаций? Кто является сторонами коллективного договора в подобной ситуации?*

**Задача. 9.** В качестве приложения к коллективному договору предприятия общее собрание утвердило перечень дополнительных мер борьбы с нарушителями трудовой дисциплины, в том числе применение штрафа, назначение на работу в ночную смену, обязанность отработать дни прогула в выходные дни без оплаты и др.

*Законны ли предлагаемые меры?*

**Задача 10.** Артистка Русского драматического театра Семечкина проработала в театре более 20 лет, за этот период участвовала более, чем в 30 спектаклях. Председатель профсоюзного комитета Духоплавов обратился с предложением к директору театра о награждении ее званием "Заслуженный работник культуры Удмуртской Республики" и поощрении ценным подарком.

Какой ответ даст директор театра? Каков порядок присвоения почетных званий в Удмуртской Республике? Какими нормативно-правовыми актами регламентируется порядок присвоения почетных званий в Удмуртской Республике?

**Задача 11.** Библиотекарь ПТУ Тряпкина распивала спиртные напитки и курила вместе с учеником 11 класса Абрамовичем около здания школы. Директор ПТУ Богомолов был возмущен подобными действиями, объявил Тряпкиной выговор и уволил ее по п.8 ч.1 ст.81 ТК РФ.

Правомерны ли действия Директора ПТУ? Каков порядок применения дисциплинарных взысканий? Обоснуйте законность (незаконность) применения к Тряпкиной увольнения в качестве дисциплинарного взыскания.

**Задача 12.** За успешное выполнение сложного задания, заместитель директора по финансам ООО «Лунный свет» Занозов был награжден ценным

подарком, и ему была объявлена благодарность.

Может ли работодатель применить сразу два вида поощрений? Какие виды поощрений предусмотрены трудовым законодательством?

**Задача 13.** 06.03.2016 года с уборщицей служебных помещений ООО «Полет» Померанцевой был расторгнут трудовой договор в связи с сокращением численности работников. 26.03.2010 года Померанцева обратилась в органы службы занятости для постановки ее на учет в качестве безработной. В течение двух месяцев со дня увольнения Померанцева не работала, в связи с чем по месту прежней работы в ООО «Полет» за ней сохранялся средний месячный заработок. 03.06.2016 года Померанцева была трудоустроена, о чем органом службы занятости ей была выдана соответствующая справка. 04.03.2016 года Померанцева обратилась к бывшему работодателю ООО «Полет» с заявлением о сохранении за ней среднего месячного заработка в течение третьего месяца со дня увольнения, т.к. большую часть третьего месяца она была безработной. Работодатель ООО «Полет» в удовлетворении изложенной в заявлении Померанцевой просьбы отказал, мотивируя тем, что средний заработок за третий месяц со дня увольнения сохраняется лишь за теми работниками, которые не были трудоустроены на последнюю дату месяца.

Разрешите спор, по существу.

Изменилось ли бы решение задачи, если бы Померанцева обратилась в органы службы занятости 07.03.2016 года?

Какие гарантии и компенсации предусмотрены действующим законодательством работникам, трудовой договор с которыми расторгнут в связи с сокращением численности или штата работников организации?

**Задача 14.**

В связи с исполнением на основании приказа генерального директора ОАО «Парус» обязанностей временно отсутствующего начальника финансового отдела, заместитель начальника данного отдела Зиновьева обратилась с заявлением на имя генерального директора ОАО «Парус», содержащим просьбу произвести ей установленную коллективным договором доплату в размере 30% должностного оклада начальника финансового отдела за исполнение его обязанностей без освобождения от своей основной работы. Генеральный директор ОАО «Парус» в удовлетворении заявления Зиновьевой отказал, ссылаясь на то, что она является штатным заместителем начальника отдела и исполнение обязанностей начальника отдела входит в круг ее должностных обязанностей, а потому предусмотренная коллективным договором доплата ей не полагается.

Правомерен ли отказ генерального директора ОАО «Парус»?

**Задача 15.**

В связи с необходимостью завершения работы по составлению бизнес-плана начальник планово-экономического отдела ЗАО «Экспресс» обязал экономистов своего отдела в течение недели оставаться после работы на три часа, а также привлек их к работе в выходной день.

По получении расчетных листков по заработной плате за истекший месяц экономисты обнаружили, что им не произведены начисления за сверхурочную

работу, а также за работу в выходной день. Директор ЗАО «Экспресс» разъяснил экономистам, что согласно действующему на предприятии коллективному договору должность «экономист» включена в перечень должностей с ненормированным рабочим днем; работникам, занимающим такую должность, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью пять календарных дней. В связи с изложенным, у работодателя отсутствует обязанность компенсировать экономистам сверхурочную работу и работу в выходной день.

Правомерно ли утверждение директора ЗАО «Экспресс»?

Правомерно ли экономисты были привлечены к работе сверх нормальной продолжительности рабочего времени и к работе в выходной день?

**Задача 16.** В связи с участвовавшими случаями несвоевременной выплаты заработной платы, работники консервного завода, заручившись поддержкой профсоюзного комитета, потребовали у работодателя выплаты причитающейся им заработной платы собственными векселями завода. Администрация завода отказалась выполнить заявленные работниками требования, ссылаясь на то, что законодательство, а именно ст. 131 Трудового Кодекса РФ, а также действующий на заводе коллективный договор, не предусматривают возможности выплаты заработной платы векселями завода.

Правомерны ли требования работников?

Какая ответственность работодателя предусмотрена действующим законодательством за несвоевременную выплату работникам заработной платы?

**Задача 17.** ООО «Севергазстрой», расположенное в г.Ижевске, направляет своих работников для выполнения работ вахтовым методом в г. Нефтеюганск. Коллективным договором ООО «Севергазстрой» установлено, что работникам, выезжающим для выполнения работ вахтовым методом в местности, приравненные к районам Крайнего Севера, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 12 календарных дней. Дайте оценку правомерности данного нормативного условия коллективного договора.

**Задача 18.** Игнатьева, мать двоих детей, находилась в очередном отпуске с 14 июля 2007 года по 10 августа 2007 года.

8 августа 2007 года она обратилась к руководителю организации с просьбой о продлении ей отпуска на десять дней, так как с 21 по 30 июля в связи с болезнью ребенка ей был выдан листок нетрудоспособности. Руководитель организации отказался продлить Игнатьевой отпуск. Правомерно ли решение руководителя данной организации? В каких случаях и в каком порядке допускается продление и перенесение отпусков? На какие виды отпусков не распространяются правила об их продлении и перенесении? Дайте мотивированный ответ.

**Задача 19.** В правовую инспекцию труда поступило заявление от работников ОАО «Зангари» о нарушении работодателем законодательства об отпусках: а) Карпенко, приглашенный переводом с другого предприятия, получил отказ в предоставлении отпуска через 3 месяца после поступления на работу; б) Голенко, имеющему право на отпуск, продолжительностью 31 день, и несовершеннолетнему Сидоренко отказали в замене части отпуска сверх 28

дней денежной компенсацией; в) Тимошенко, матери четырех детей (3, 8, 14 лет и ребенка-инвалида 17 лет) отказано в предоставлении отпуска в сентябре с присоединением к нему 2-х недель отпуска без сохранения заработной платы; г) Тарасенко отказали в предоставлении отпуска в июле, когда у него жена родила двойню; д) заместителю директора Романенко за прогулы уменьшили отпуск на 6 дней и перенесли его с августа на ноябрь; ж) гардеробщик Проценко по производственной необходимости был отозван из отпуска. Подготовьте мотивированный письменный ответ правового инспектора труда на поступившее заявление работников.

**Задача 20.** Главный бухгалтер предприятия был направлен в командировку для проведения проверки работы филиала, где установленными выходными днями были воскресенье и понедельник (по его месту работы выходными днями являлись суббота и воскресенье). Выехав в субботу и пробыв в командировке 2 недели, главный бухгалтер вернулся в 12 часов дня в понедельник. По причине его отсутствия было сорвано плановое совещание, и генеральный директор потребовал объяснительную. Главный бухгалтер объяснил, что после тяжелой дороги ему необходим был отдых и попросил компенсировать ему день отъезда и возвращения из командировки предоставлением других дней отдыха как за работу в выходные дни. Правомерны ли требования главного бухгалтера? Чем регулируются особенности направления работников в служебные командировки? Каков режим рабочего времени и времени отдыха для командированных работников?

**Задача 21.** Для предотвращения простоя двух цехов зам. генерального директора по производству приказал выйти на работу в выходные дни ремонтную бригаду для выполнения заранее не предвиденных работ, пообещав компенсировать эту работу предоставлением двух дополнительных дней отдыха. Проверьте соответствие приказа действующему законодательству? Как изменится ситуация, если среди членов бригады окажутся несовершеннолетний, женщина, имеющая ребенка 2-х лет и инвалид?

**Задача 22.** В связи с переходом предприятия на непрерывный график работы и невозможностью предоставления обеденного перерыва для отдельных категорий работников, директор завода своим приказом установил обеденный перерыв продолжительностью 15 мин. Перерыв предоставлялся поочередно группам работников и тем самым ход производственного процесса не нарушался. Правомерен ли приказ директора?

**Задача 23.** Работники шахты «Черные дрозды» работали в течение вахты, длящейся 28 дней. Ввиду не прибытия новой смены, мастер издал приказ о продлении вахты на пять дней. Законен ли приказ? Как учитывается и компенсируется переработка в данном случае?

**Задача 24.** Председатель сельскохозяйственного кооператива утвердил график работы, предусматривающий суммированный учет рабочего времени с учетным периодом 1 год, а также продолжительность работы в напряженные периоды сельскохозяйственных работ – 10 часов, в зимнее время – 5 часов. *Проанализируйте график на предмет соответствия его действующему законодательству.*

**Задача 25.** В связи с участвовавшими случаями несвоевременной выплаты

заработной платы, работники консервного завода, заручившись поддержкой профсоюзного комитета, потребовали у работодателя выплаты причитающейся им заработной платы собственными векселями завода. Администрация завода отказалась выполнить заявленные работниками требования, ссылаясь на то, что законодательство, а именно ст. 131 Трудового Кодекса РФ, а также действующий на заводе коллективный договор, не предусматривают возможности выплаты заработной платы векселями завода.

*Правомерны ли требования работников?*

*Какая ответственность работодателя предусмотрена действующим законодательством за несвоевременную выплату работникам заработной платы?*

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Социальная политика и КСО»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**



## Содержание

|                                                                                                                                       |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ                                                                                                             | <b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b> |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ,<br>СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ<br>ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ..... | 5                                      |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН...                                                                                                               | <b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b> |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ                                                                                                              | <b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b> |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ                                                                    | <b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b> |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ                                                            | <b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b> |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО<br>КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<br>ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 12                                     |

## **I. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Социальная политика и КСО» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 970.

Объектом изучения выступает социальная структура организации, социальная динамика организации и формирующие ее процессы.

Дисциплина формирует целостную систему теоретических и концептуальных представлений о мерах социальной политики организации, обеспечивающих устойчивое развитие организации.

Знания по дисциплине «Социальная политика и КСО» могут использоваться в профессиональной деятельности HR – менеджеров любой организации, использующей наемный труд.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в учебные планы по программам подготовки бакалавров по направлению 38.04.02 Менеджмент и входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1, как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Целью изучения дисциплины:** является приобретение студентами бакалавриата представлений формирование базовой системы знаний в сфере социальных характеристик ведения бизнеса в современном обществе и его социальной ответственности, а также формирование практических навыков в области взаимодействия с общественностью по вопросам социальной ответственности.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- ознакомление со стратегическими предпосылками корпоративной социальной ответственности;
- ознакомление с распределением функций, полномочий и ответственности между руководством, кадровой службой и руководителями подразделений организации в сфере КСО;
- изучение механизма управления корпорацией по социальным целям;
- изучение механизма взаимодействия персонального менеджмента с другими подразделениями организации и внешними контрагентами в сфере КСО;

- изучение преимуществ и недостатков различных стратегических подходов к организации деятельности современной организации по данному направлению;
- формирование навыков применения инструментов КСО.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                            | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                               | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                 |                                                                                                                                                 | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                          | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                      | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                                                                      |                                                                                              |
| Способен реализовать систему стратегического управления персоналом | ПК-2            | ПК - 2.3 - Внедряет и поддерживает корпоративную культуру и социальную политику, систему мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. | Основы корпоративной культуры и методы ее формирования ; принципы построения системы мотивации персонала; методы оценки эффективности и работы персонала; технологии развития персонала; основы социальной политики организации; методы и инструменты внедрения кадровых систем | Внедрять и поддерживать корпоративную культуру; разрабатывать и применять системы мотивации персонала; проводить оценку эффективности работы сотрудников; формировать программы развития персонала; реализовывать социальную политику организации; адаптировать кадровые системы к особенностям организации | Внедрения элементов корпоративной культуры; разработки и реализации систем мотивации; проведения оценки персонала; организации развития сотрудников ; реализации социальной политики; поддержании действующих кадровых систем | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. Тематический план

| Наименование тем                                                                 | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                                  | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической |                                       |                                       |
| Заочная форма                                                                    |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                |                                       |                                       |
| Тема 1. Сущность и исторические аспекты корпоративной социальной ответственности | 2                                                                            |          |                               | 3                         |              |                           |         |                       |                                | 20                                    | Отчет по ситуационному практикуму /25 |
| Тема 2. Направления социальной ответственности бизнеса                           | 2                                                                            |          |                               | 3                         |              |                           |         |                       |                                | 20                                    | Отчет по ситуационному практикуму /25 |
| Тема 3. Этика бизнеса                                                            | 2                                                                            |          |                               | 3                         |              |                           |         |                       |                                | 20                                    | Отчет по ситуационному практикуму /25 |
| Тема 4. Социальные стандарты и социальная отчетность бизнеса                     | 2                                                                            |          |                               | 3                         |              |                           |         |                       |                                | 19                                    | Отчет по ситуационному практикуму /25 |
| Всего:                                                                           | 8                                                                            |          |                               | 12                        |              |                           |         |                       |                                | 79                                    | 100                                   |
| Контроль, час                                                                    | 9                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                | Экзамен                               |                                       |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                         | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                |                                       |                                       |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                           | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                |                                       |                                       |

#### **4. Содержание дисциплины**

##### ***Тема 1. Сущность и исторические аспекты корпоративной социальной ответственности***

Сущность КСО. Предмет и содержание КСО. Истоки появления КСО. Этапы развития КСО. Основные сферы проявления КСО. Современные тенденции развития КСО. Социальная система. Типы социальных программ. Инструменты реализации социальных программ.

##### ***Тема 2. Направления социальной ответственности бизнеса***

Сущность социальной ответственности бизнеса. Внутренняя социальная ответственность бизнеса. Внешняя социальная ответственность бизнеса. Мотивы социальной ответственности бизнеса. Основные направления социальной ответственности компаний.

##### ***Тема 3. Этика бизнеса***

Сущность и категории этики. Сферы этики. Этика, мораль и совесть. Экономическая этика. Этика бизнеса.

Развитие этики бизнеса в мире. Протестантская этика. Конфуцианская этика. Исламская этика.

Развитие этики бизнеса в России. Этический кодекс предпринимателя.

##### ***Тема 4. Социальные стандарты и социальная отчетность бизнеса***

Международные стандарты КСО. Внедрение международных стандартов российскими компаниями. Классификация документов, определяющих и регламентирующих КСО. Концепция российского стандарта КСО. Индекс и рейтинг КСО.

Сущность социальной отчетности. Корпоративный социальный отчет. Основные показатели, включаемые в социальный отчет. «Глобальный договор». Модель совершенства.

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

##### ***Методические указания для обучающихся по работе во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам, их целесообразно записывать. После окончания лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по ее теме.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к зачету.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение | Формы самостоятельной работы | Форма контроля |
|-------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|----------------|
|-------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|----------------|



| Наименование темы                                                                   | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                               | Формы самостоятельной работы                                                                                 | Форма контроля                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Тема 1.<br>Сущность и исторические аспекты корпоративной социальной ответственности | Основные сферы проявления КСО. Современные тенденции развития КСО. Социальная система.                                                                        | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, отчет | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 2.<br>Направления социальной ответственности бизнеса                           | Мотивы социальной ответственности бизнеса. Основные направления социальной ответственности компаний.                                                          | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, отчет | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 3. Этика бизнеса                                                               | Развитие этики бизнеса в мире. Протестантская этика. Конфуцианская этика. Исламская этика. Развитие этики бизнеса в России. Этический кодекс предпринимателя. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, отчет | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 4.<br>Социальные стандарты и социальная отчетность бизнеса                     | Внедрение международных стандартов российскими компаниями. Концепция российского стандарта КСО.                                                               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet. Подготовка к ситуационному практикуму, отчет | Отчет по ситуационному практикуму |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Григорян, Е. С. Корпоративная социальная ответственность : учебник / Е. С. Григорян, И. А. Юрасов. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 248 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710072>
2. Защук, М. С. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / М. С. Защук. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 147 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/427616>

### ***Дополнительная литература:***

3. Баженова, Е. Е. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / Е. Е. Баженова. — Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2023. — 101 с. — ISBN 978-5-9929-1394-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/409502>

4. «Волченкова, А. С. Основы управления персоналом. Практикум : Учебное пособие / А. С. Волченкова, Т. И. Грудкина. — Орел : ОрелГАУ, 2024. — 58 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/402455>

5. Дюжева, М. Б. Учебно-методическое пособие к изучению дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» : учебное пособие / М. Б. Дюжева, Н. И. Роговская. — Омск : ОмГУПС, 2023. — 24 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/419258>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| Наименование портала<br>(издания, курса, документа)                    | Ссылка                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу. | <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>                               |
| Тематический портал - новости в сфере КСО.                             | <a href="http://www.socotvet.ru">http://www.socotvet.ru</a>                     |
| Тематический портал - новости в сфере КСО.                             | <a href="http://www.rspp.ru">http://www.rspp.ru</a>                             |
| Тематический портал – социальная отчетность.                           | <a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>     |
| Тематический портал – социальная отчетность.                           | <a href="http://www.accountability.org.uk">http://www.accountability.org.uk</a> |
| Сайт журнала «Управление персоналом».                                  | <a href="http://www.top-personal.ru">http://www.top-personal.ru</a>             |
| Сайт журнала «Кадровое дело».                                          | <a href="http://www.kdelo.ru">http://www.kdelo.ru</a>                           |
| Тематический портал - новости в сфере КСО.                             | <a href="http://www.politcom.ru">http://www.politcom.ru</a>                     |

### **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при**

**осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО**

## КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Наименование оценочного средства | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Ситуационный практикум           | <p>25-18 – доклад содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>17-10 – доклад содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>9-5 – доклад содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>4-0 – доклад не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд</p> |

### *Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости*

#### *Типовой ситуационный практикум*

##### **Задание 1**

Известно, что не существует единого общемирового определения Корпоративной социальной ответственности. Изучите различные определения корпоративной социальной ответственности (по материалам пособия и дополнительных источников), сведите полученную информацию в таблицу.

В качестве вывода, после таблицы, приведите то определение, которые Вы лично считаете наиболее ёмким.

#### Классификация определений КСО

| п/п | Базовая концепция       | Определение КСО                                                                                                                                                                                                |
|-----|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Корпоративный эгоизм    | Business for Social Responsibility: <i>взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании.</i> |
| 2   | Корпоративный альтруизм | Европейская комиссия: <i>добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите</i>                                                                                                           |

|   |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                 | <i>окружающей среды.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3 | Разумный эгоизм | <p>1) Объединение корпораций США: достижение коммерческого успеха способами, основанными на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.</p> <p>2) Л. Холм, Р. Уаттс: постоянная приверженность бизнеса вести дела на основах этики и вносить свой вклад в экономическое развитие, в то же время улучшая качество жизни своих работников и их семей, как и общества в целом.</p> <p>3) Европейский союз: компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес операции и их взаимоотношение со всем кругом связанных с компанией организаций и людей.</p> <p>4) Кривоносов А.Д.: формирование эффективной системы коммуникаций социального субъекта с его общественностью, обеспечивающей оптимизацию социальных взаимодействий со значимыми для него сегментами среды.</p> |

## Задание 2.

В прошлом году организация «Икс» получила приз «Хрустальную сову» на конкурсе «Предприятие года». Награду компании дали потому, что директор заплатил организаторам «липового» конкурса немаленькие деньги. При этом, по словам HR-директора компании «Икс», зарплаты у сотрудников ниже рыночных, и условия труда оставляют желать лучшего.

«Награда», присуждение которой было объявлено при всем честном народе, пропиарено в корпоративной газете, у персонала не вызвала восторга и трудового энтузиазма. Как и следовало ожидать, сотрудники стали еще хуже работать, принялись с удвоенным рвением опаздывать и прогуливать. Участились случаи появления в офисе персонала в нетрезвом виде, выросло количество претензий от заказчиков.

HR-директор расценивает действия руководства как попытку «пустить пыль в глаза». По его мнению, награда должна быть заслуженной, только тогда она сыграет свою положительную роль. Те, у кого компания как бы «выиграла» данный приз, на взгляд HR-директора, действительно лидеры рынка, с них можно брать пример.

В результате получилась очень двусмысленная ситуация: «Икс» с численностью 250 человек, которую никто не знает, становится предприятием года. А действительно признанный лидер, организация, где работает 5000 сотрудников, пол-очка не дотянула до первого места в конкурсе. Последняя поучаствовать в конкурсе согласилась в расчете на объективные критерии, поскольку была уверена в своих преимуществах, и платить за награду отказалась.

Предприятие «Икс» объективно никогда не заняло бы первого места. Как признался HR-директор, в компании высокая текучесть кадров, оклады ниже средних по рынку, задержки выплат, плохие условия труда и т.д. Но руководство согласилось оплатить первое место. Во время церемонии награждения в зале стоял такой свист, что выходить на сцену за «Хрустальной совой» было стыдно.

В этом году компанию «Икс» снова приглашают принять участие в том же самом конкурсе. Руководство обеими руками за, только HR-директор против, но при этом не знает, как донести до управленческого звена мысль, что награды не покупаются, а «липовые» призы ни к чему хорошему не приведут. Жюри конкурса состоит из независимых консультантов, чьи имена даже в Интернете сложно найти.

Как HR-директору убедить руководство не участвовать в конкурсе? Какие меры можно принять, чтобы улучшить внутреннюю среду компании и положение на рынке?

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя.</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающегося принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задания №3 – задания на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 -89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### **Задания 1 типа**

1. Раскройте понятия «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность». Этапы развития КСО.
2. Качество трудовой жизни и удовлетворенность трудом.
3. Социальная политика государства и ее влияние на организацию.
4. Система социальной защиты населения.
5. Система социального партнерства.
6. Коллективный договор: сущность, функции, структура.
7. Подходы к пониманию сущности социальной ответственности бизнеса. Внутренняя и внешняя социальная ответственность бизнеса.
8. Раскройте содержание основных моделей КСО: С. Вартика и Ф. Кохрена, Д. Вуда, Д. Свансона.
9. Типы социальных программ. Инструменты реализации социальных программ.
10. Грани ответственности по А. Кэроллу
11. Понятие и сущность социальных инвестиций. Отличие инвестиций от капиталовложений. Приоритетные области и классификация социальных инвестиций: по целям и объектам. Типология социальных программ, предложенная Н. Уборевичем.
12. Основные отличия понятий «этика», «мораль» и «этика бизнеса».
13. Основные международные стандарты КСО.
14. Раскройте сущность и основные положения концепции корпоративного эгоизма М.Фридмана.
15. Модели взаимодействия власти и бизнеса. Классификация социальной активности компаний в местном сообществе/ на территориях присутствия компаний.
16. Роль спонсорства и благотворительности как инструментов формирования деловой репутации.
17. Модели государственных политик в области КСО в ЕС.
18. Сущность и методология социального аудита.
19. Основные международные стандарты КСО.
20. Типы социальных программ.
21. Инструменты реализации социальных программ.
22. Основные направления социальной ответственности компаний.
23. Эффективность социального инвестирования.
24. Приоритетные области социального инвестирования.

## 25. Классификация социальных инвестиций по целям инвестирования.



## **Задания 2 типа**

1. Перечислите основные проблемы чаще всего возникающие при реализации КСО.
2. Перечислите экономические и социальные положительные и отрицательные эффекты реализации программ КСО.
3. Раскройте понятие «Мотивы социальной ответственности бизнеса».
4. Этические нормы в поведении руководителя.
5. Дайте характеристику моделей корпоративной социальной ответственности (американской, европейской, азиатской и пр.)
6. Структура управления КСО в зарубежных компаниях, функции менеджеров по КСО.
7. Цели и структура социального отчета компании.
8. Классификация документов, определяющих и регламентирующих КСО.
9. Значение и сферы применения логики RADAR.
10. Основные подходы к концепции корпоративной устойчивости. Критерии корпоративной устойчивости.
11. Сформируйте профиль компетенций специалиста по КСО.
12. Идеология и принципы социального предпринимательства: сущность и примеры.
13. Раскройте сущность стратегической и реагирующей КСО (М. Портер и М. Крейнер).
14. Современные методики социального аудита. Методика SmithOBrien.
15. Аудит корпоративной ответственности (CRA).
16. Классификация документов, определяющих и регламентирующих КСО.
17. Основные факторы, обуславливающие необходимость проведения социального аудита.
18. Гуманитарная экспертиза.
19. Специфика и методика проведения социального аудита в РФ.
20. Индекс и рейтинг КСО: практическая значимость для современных организаций.
21. Социально-психологический климат как фактор социальной среды организации.
22. Социальная защита работников как фактор социального развития.
23. Социальная инфраструктура как фактор социальной среды организации.
24. Социальная служба организации: функции, задачи, структура.
25. Сущность социального планирования в организации.

### **Задания 3 типа**

1. Можно ли утверждать, что проблемы реализации КСО всегда можно решать автономно от других проблем организации? Почему? Аргументируйте свою точку зрения примерами.

2. Какие шаги необходимо предпринять руководителю в целях успешной подготовки своей компании к разработке и реализации КСО?

3. Перечислите основные показатели по разделам, включаемые в социальный отчет.

4. Основные постулаты этического кодекса предпринимателя и их значение.

5. Перечислите конкурентные преимущества компаний, внедривших международные стандарты.

6. Благотворительные фонды и их влияние на общественное мнение.

7. Корпоративный кодекс: структура и влияние на бизнес.

8. Матрица социальных интересов российского бизнеса.

9. Структура управления и механизм функционирования Фондов местных сообществ в России.

10. Приведите примеры фондовых индексов устойчивого развития, рейтингов КСО компаний.

11. Раскройте на примерах связь КСО с прозрачностью ведения бизнеса, диалогом с заинтересованными сторонами и социальной отчетностью

12. Перечислите конкурентные преимущества компаний, внедривших международные стандарты.

13. Докажите на примере, что существует определенная взаимосвязь экономических результатов и социального развития организации.

14. Приведите примеры ситуаций, когда социальное партнерство в области условий труда выгодно как для наемного работника, так и для работодателя.

15. Приведите примеры ситуаций, когда социальная политика организации является инструментом для привлечения, удержания и развития работников.

16. Приведите типовую структуру социального отчета организации и заполните ее показателями деятельности по важнейшим элементам, пояснив их влияние на деятельность организации.

17. Докажите, что составление социального нефинансового отчета есть элемент внутреннего PR организации.

18. Приведите примеры организаций или ситуаций, в которых сильная, положительная организационная культура является одним из факторов повышения качества трудовой жизни работников.

19. В силу исторических традиций ведущая роль в развитии корпоративной социальной ответственности должна принадлежать

государству. В условиях российской действительности, также как и в других странах, должны быть объединены усилия бизнес-сообщества и государства.

Как вы считаете, почему так необходима государственная поддержка развития корпоративной социальной ответственности, а также сформулируйте, что на ваш взгляд должно стать основной задачей органов государственной власти в данном процессе?

20. В форме таблицы перечислите конкретные преимущества использования корпоративной социальной ответственности для компании, как они проявляются? По одному (любому, на выбор) пункту таблицы приведите конкретный пример из практики.

21. Чем социальная ответственность отличается от юридической? Ответ проиллюстрируйте примерами.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Финансовые стратегии организации»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 15 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 16 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Финансовые стратегии организации» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компаний, их места и роли в стратегических корпоративных финансах, основ формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики, изучение которых направлено на получение умений увязывать стратегические финансовые решения и стоимость фирмы; применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании, овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся необходимых компетенций для успешного освоения образовательной программы.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- формирование знаний содержания и основных видов финансовых стратегий компании, их места и роли в стратегических корпоративных финансах;
- формирование знания, умения и практического опыта осуществления формирования финансовой стратегии компаний, стратегий формирования структуры капитала и формирования дивидендной политики;
- изучение взаимосвязи стратегических финансовых решений и стоимости компании; умение применять различные приемы обоснования целевой структуры капитала и дивидендной политики компании;
- овладение навыками принятия стратегических финансовых решений, обеспечивающих устойчивое финансовое развитие компании.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                          | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                         | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                                         |                                                                      | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                 |                                                                                                              | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                                  | выпускник должен иметь практический опыт                             |                                                                                              |
| Способен администрировать процессы стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота | ПК-3            | ПК-3.1 – Умеет работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом | цели и задачи системы управления рисками в организации  | достигать стратегических и оперативных целей в системе риск-менеджмента | управления интегрированной системы рисков в системе риск-менеджмента | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                                                                                                     | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Самостоятельная<br>работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |                                       |                                                  |
| заочная форма                                                                                                                                                        |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                  |
| Тема 1.<br>Содержание и основы<br>формирования<br>финансовой стратегии<br>компаний. Финансовые<br>стратегии в системе<br>стратегических<br>корпоративных<br>финансов | 1                                                                            |          |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 19                                    | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/20       |
| Тема 2.<br>Рыночная стоимость<br>компаний в системе<br>корпоративного<br>финансового<br>управления                                                                   | 1                                                                            |          | 1                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 19                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению<br>задач/20 |
| Тема 3.<br>Стратегии<br>формирования<br>структуры капитала<br>компаний                                                                                               | 1                                                                            |          | 1                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 19                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению<br>задач/20 |
| Тема 4.<br>Дивидендная политика<br>компаний в рамках<br>финансовой стратегии                                                                                         | 1                                                                            |          | 1                             |                           |              |                           |         |                       |                                              | 19                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению<br>задач/20 |
| Тема 5.<br>Инструменты<br>реализации финансовой<br>стратегии компании                                                                                                |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 20                                    | Отчет по<br>практикуму по<br>решению<br>задач/20 |
| <b>Всего:</b>                                                                                                                                                        | <b>4</b>                                                                     |          | <b>3</b>                      | <b>1</b>                  |              |                           |         |                       |                                              | <b>96</b>                             | <b>100</b>                                       |
| <b>Контроль, час</b>                                                                                                                                                 | <b>4</b>                                                                     |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | <b>Зачет</b>                          |                                                  |
| <b>Объем дисциплины (в<br/>академических часах)</b>                                                                                                                  | <b>108</b>                                                                   |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                  |
| <b>Объем дисциплины (в<br/>зачетных единицах)</b>                                                                                                                    | <b>3</b>                                                                     |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |                                       |                                                  |



## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Содержание и основы формирования финансовой стратегии компании. Финансовые стратегии в системе стратегических корпоративных финансов.***

Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии компании. Финансовая стратегия компании как функциональная стратегия общекорпоративного развития.

Определение финансовой стратегии, политики и тактики компании, их взаимосвязь, место и роль в системе управления финансами. Финансовая стратегия как основа формирования финансовой политики компании. Основные формы документов компании, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику.

Финансовые цели компаний в различных теориях (управленческих, бихевиористских, агентских отношений, стоимостно-ориентированных концепций и др.).

Элементы финансовой стратегии.

Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формирующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП.

Основные финансовые стратегии организации, их цели и характеристика: стратегия формирования финансовых ресурсов (ускоренного роста, устойчивого роста); стратегия повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и денежными потоками; стратегия обеспечения финансовой безопасности и др.

### ***Тема 2. Рыночная стоимость компании в системе корпоративного финансового управления.***

Финансовые цели организаций в различных экономических теориях. Концепция управления компанией, ориентированная на стоимость (Value-Based Management - VBM): сущность, факторы создания стоимости.

Основные стоимостные показатели: рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), доходность инвестиций на основе денежного потока (CFROI), денежная добавленная стоимость (CVA), акционерная добавленная стоимость (SVA) и др. Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели.

Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы. Факторы, влияющие на рыночную стоимость компании. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).

### ***Тема 3. Стратегии формирования структуры капитала***

**компании.**

Капитал и его составляющие для определения цены, стоимости и структуры капитала. Определение средневзвешенной цены: текущей, оптимальной, целевой, предельной. Цели определения цены и стоимости капитала.

Содержание теорий структуры капитала. Модели структуры капитала: Модильяни-Миллера (1958 г. и 1963 г.); Миллера (1976 г.); традиционный подход; компромиссная модель; иерархии; сигнальные модели Росса (1977 г.), Майерса - Майлуфа (1984 г.); поведенческие модели Бейкера и Веглера (2002 г.), Диттмара и Такора (2007 г.); информационных каскадов Бихчапдани, Хиршляйфера и Вэлча (2007 г.). Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений.

Факторы, влияющие на выбор структуры капитала. Особенности выбора структуры капитала на развивающихся рынках.

#### ***Тема 4. Дивидендная политика компании в рамках финансовой стратегии.***

Финансовые отношения компании и ее собственников. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса. Значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии компании. Взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли.

Теории дивидендной политики, их содержание: теория Модильяни-Миллера; теория существенности дивидендной политики (М. Гордон и Дж. Линтнер); теория налоговой дифференциации (Р. Литценбергер и К. Рамасвами); сигнальная теория дивидендов; теория соответствия дивидендной политики составу акционеров. Факторы, определяющие дивидендную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.

Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию. Взаимосвязь рыночной стоимости компании и дивидендов. Особенности дивидендных выплат на развивающихся рынках.

#### ***Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии компании.***

Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии компании. Виды финансовых прогнозов, их форматы.

Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

Модели и матрицы финансовых стратегий.

Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key

performance indicators - KPI). Целевые и пороговые значения показателей. Учет различных факторов при определении KPI: целей компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др.

Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.

Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

Факторы, определяющие темпы роста компании. Моделирование растущего бизнеса. Коэффициент устойчивого роста (SGR), алгоритмы его расчета, порядок использования в финансовом моделировании.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ. ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения данной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекция, ситуационный практикум, практикум по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение интеллектуальных инициатив.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету с оценкой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и

лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

#### ***Порядок проведения ситуационного практикума.***

1. Преподаватель разъясняет содержание кейса, оговаривает форму предоставления результатов, сроки выполнения кейса и критерии оценки действий участников.
2. Преподаватель раздает необходимые раздаточные материалы.
3. Обучающиеся самостоятельно разделяются на мини-группы и выбирают лидера мини-группы.
4. Обучающиеся в мини-группах обсуждают материалы кейса и формируют отчет по выполнению кейса в своей мини-группе.
5. Лидер мини-группы презентует основные выводы по результатам обсуждения кейса.
6. Все обучающиеся участвуют в обсуждении отчетов мини-групп.
7. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает наиболее удачные решения, предложенные мини-группами.

В ходе выполнения ситуационного практикума, обучающиеся более глубоко усваивают методики посредством применения их к конкретным практическим ситуациям и процессам, учатся моделировать явления и анализировать полученные результаты.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии.

#### ***Порядок проведения практикума по решению задач.***

1. Преподаватель разъясняет приёмы и методы решения на примере типовых задач по изучаемой теме (2-3 задачи).
2. Преподаватель даёт 2-3 задачи для самостоятельного решения.
3. Преподаватель контролирует решение задач обучающимися в индивидуальном порядке, подсказывает правильные пути решения.
4. По окончании практикума преподаватель подводит итоги, вскрывает типичные ошибки и отмечает отличившихся обучающихся, успешно решивших все задачи.

В ходе выполнения практикума по решению задач обучающиеся более глубоко усваивают методики посредством применения их к конкретным практическим ситуациям и процессам, учатся моделировать явления и анализировать полученные результаты.

#### ***Требования к оформлению результатов практикума по решению***

задач.

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Финансовые стратегии организации» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе студенты руководствуются методическими рекомендациями по дисциплине при минимальном участии преподавателя.

#### *Самопроверка*

После изучения определенной темы по записям конспекта и учебнику, решения соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно, обучающемуся рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз разобраться в материале. Помните, недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. Если это имеет место быть, надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу.

#### *Консультации*

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах надо четко выразить, в чем испытываете затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

#### *Подготовка к промежуточной аттестации*

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. В процессе подготовки к промежуточной аттестации, ликвидируются имеющиеся пробелы в знаниях, углубляются, систематизируются и упорядочиваются знания. На промежуточной аттестации демонстрируются знания, приобретенные в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы                                                                                                 | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                         | Формы самостоят. работы                                                                                 | Форма текущего контроля           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Содержание и основы формирования финансовой стратегии компаний. Финансовые стратегии в системе</i> | Финансовая стратегия компании как функциональная стратегия общекорпоративного развития. Финансовые цели | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |

| Наименование<br>темы                                                                                           | Вопросы,<br>вынесенные на<br>самостоятельное<br>изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Формы самостоят.<br>работы                                                                                                                                   | Форма текущего<br>контроля           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>стратегических<br/>корпоративных<br/>финансов</i>                                                           | компаний в различных теориях (управленческих, бихевиористских, агентских отношений, стоимостно-ориентированных концепций и др.). Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формирующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП. | Подготовка отчета по ситуационному практикуму                                                                                                                |                                      |
| <i>Тема 2.<br/>Рыночная стоимость<br/>компании в системе<br/>корпоративного<br/>финансового<br/>управления</i> | Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели. Концепция управления стоимостью (VBM) и ее элементы. Факторы, влияющие на рыночную стоимость компании. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и т.п.).                                                                                                                                                                        | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 3.<br/>Стратегии<br/>формирования<br/>структуры капитала<br/>компании</i>                              | Содержание теорий структуры капитала. Модели структуры капитала: Модильяни-Миллера (1958 г. и 1963 г.); Миллера (1976 г.); традиционный подход; компромиссная модель; иерархии; сигнальные модели Росса (1977 г.), Майерса - Майлуфа (1984 г.); поведенческие модели                                                                                                                                     | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач | Отчет по практикуму по решению задач |



| Наименование<br>темы                                                                       | Вопросы,<br>вынесенные на<br>самостоятельное<br>изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формы самостоят.<br>работы                                                                                                                                   | Форма текущего<br>контроля           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                                            | Бейкера и Веглера (2002 г.), Диттмара и Такора (2007 г.); информационных каскадов Бихчапдани, Хиршляйфера и Вэлча (2007 г.).<br>Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений.                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                              |                                      |
| <i>Тема 4.<br/>Дивидендная политика<br/>компании в рамках<br/>финансовой<br/>стратегии</i> | Теории дивидендной политики, их содержание: теория Модильяни- Миллера; теория существенности дивидендной политики (М. Гордон и Дж. Линтнер); теория налоговой дифференциации (Р. Литценбергер и К. Рамасвами); сигнальная теория дивидендов; теория соответствия дивидендной политики составу акционеров. Факторы, определяющие дивидендную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач | Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 5.<br/>Инструменты<br/>реализации<br/>финансовой<br/>стратегии компании</i>        | Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key performance indicators - KPI). Целевые и                                                                                                                                                                                                                                                                       | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму по решению задач | Отчет по практикуму по решению задач |

| Наименование<br>темы | Вопросы,<br>вынесенные на<br>самостоятельное<br>изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Формы самостоят.<br>работы | Форма текущего<br>контроля |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                      | <p>пороговые значения показателей. Учет различных факторов при определении KPI: целей компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др.</p> <p>Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.</p> |                            |                            |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Организация и методика проведения финансового консалтинга (управленческий аспект) : учебное пособие / И. А. Коростелкина, Е. Г. Дедкова, М. М. Коростелкин, И. А. Маслова. — Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2024. — 193 с. — ISBN 978-5-9929-1582-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/451001>

#### *Дополнительная литература*

1. Подвербных, О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / О. Е. Подвербных. — 3-е изд., испр. и доп. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2023. — 200 с. — ISBN 978-5-86433-941-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/400523>

2. Сацук, Т. П. Управление финансами организации : учебное пособие / Т. П. Сацук, С. А. Жутяева. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2024. — 76 с. — ISBN 978-5-7641-1971-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/439496>

3. Финансы организаций : учебник / Л. В. Агаркова, Э. А.

Русецкая, Е. П. Томилина [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2023. — 264 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/400394>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № п/п | Наименование ресурса                                       | Ссылка                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Официальный сайт Министерства экономического развития РФ   | <a href="https://www.economy.gov.ru">https://www.economy.gov.ru</a>     |
| 2.    | Официальный сайт Банка России                              | <a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>                       |
| 3.    | Официальный сайт Росстата                                  | <a href="https://rosstat.gov.ru">https://rosstat.gov.ru</a>             |
| 4.    | Московская Биржа                                           | <a href="https://www.moex.com">https://www.moex.com</a>                 |
| 5.    | Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний (СПАРК) | <a href="http://www.spark-interfax.ru">http://www.spark-interfax.ru</a> |
| 6.    | Проект СКРИН (Система комплексного раскрытия информации)   | <a href="https://skrin.ru">https://skrin.ru</a>                         |
| 7.    | Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU                 | <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>           |

## 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian

Edition (отечественное программное обеспечение);

- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций:

ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

**свободно-распространяемое программное обеспечение:**

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))

- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Ситуационный практикум                                                 | Отчет по практикуму<br>20-16 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, качественно и творчески, устная защита на высоком уровне;<br>15-11 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, при анализе отдельных моментов допущены небольшие отклонения; общий вид аккуратный, устная защита на высоком уровне;<br>10-6 – работа выполнена в заданное время, самостоятельно, |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                              | с нарушением технологической последовательности, отдельные моменты не соответствуют нормативной базе или текущей ситуации; задание оформлено и устно защищено слабо или не закончено в срок;<br>5-0 – обучающийся самостоятельно не справился с работой, технологическая последовательность нарушена, при выполнении допущены грубые ошибки, задание не оформлено, оформлено небрежно и имеет незавершенный вид, устная защита отсутствует.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.       | Практикум по решению задач                                                   | Отчет по практикуму<br>20-15 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы;<br>14-10 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, аргументированы не полностью, даны ответы на все поставленные вопросы;<br>9-6 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; необходимые выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы;<br>5 – обучающийся подготовил работу не самостоятельно или не завершил в срок, описание расчета содержит ошибки, выводы и ответы на вопросы отсутствуют. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

***Типовые задания к ситуационному практикуму  
Ситуационный практикум № 1***

1. Выберите компанию, для которой вы будете разрабатывать финансовую стратегию. Это может быть:

- вымышленная компания;
- компания, где вы работаете;
- компания, по которой планируете выполнять дипломный проект;
- компания, где вы проходили практику;
- компания, описание и данные по которой вы использовали в рамках другого курса;
- одна из известных компаний (Магнит, РусАгро, Мечел, Северсталь, Русское море и т.д.)

По компании рассмотреть стратегию развития с позиции создания стоимости, привести примеры финансовых решений, обсудить их

влияние на стоимость, рассчитать стоимость капитала (WACC) и стоимостные показатели эффективности деятельности, дать рекомендации по изменению финансовой стратегии.

Цель задания – продемонстрировать «разговор с инвестором», подготовить Equity Research.

Акцент – на «стоимостную» терминологию, правильное использование финансовых показателей, понимание концепции WACC и рыночной стоимости бизнеса.

### **Типовые задания к практикуму по решению задач**

#### **Практикум по решению задач № 2**

Рассчитайте основные ключевые показатели эффективности фирмы и определите величину риска банкротства предприятия на основе анализа его денежных потоков.

Определить Ктл и Кбл, тип финансовой устойчивости и достаточность источников финансирования, которые можно направить на решение проблем ликвидности (за счет увеличения оборотных активов), достаточно ли для этих целей прибыли и амортизации отчетного года? Эффективная ставка налога на прибыль 15% .

| Показатель, тыс. руб. | На начало года | На конец года |
|-----------------------|----------------|---------------|
| Внеоборотные активы   | 1500           | 1600          |
| Оборотные активы      | 800            | 1000          |
| В т.ч. ТМЗ            | 300            | 350           |
| Капитал и резервы     | 1500           | ?             |
| Долгосрочные пассивы  | 350            | 350           |
| Краткосрочные пассивы | 800            | 850           |

Данные отчета о финансовых результатах предприятия за год.

| Показатель, тыс. руб.                          | Всего за год |
|------------------------------------------------|--------------|
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 1500         |
| Себестоимость продукции (полная)               | 1125         |
| В т.ч. Амортизация                             | 150          |
| Проценты по кредитам                           | 35           |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода      | ?            |

#### **Практикум по решению задач № 3**

Исходя из данных годовой отчетности корпорации провести экспресс-анализ на начало и конец периода (коэффициенты ликвидности, достаточность ЧОА, тип финансовой устойчивости).

За счет каких источников финансирования произошло увеличение основных средств и оборотных активов?

Как изменилась ликвидность фирмы и тип финансовой устойчивости?

Определить эффект финансового левериджа (ЭФЛ) и эффективность финансовой политики фирмы.

Как изменилась рентабельность собственного капитала фирмы

(ROE) в зависимости от изменения структуры капитала (применить трехфакторную формулу Дюпона)?

| Показатель                             | Абсолютная величина, млн. руб. |                  |
|----------------------------------------|--------------------------------|------------------|
|                                        | На начало периода              | На конец периода |
| Внеоборотные активы                    | 23 200                         | 25 960           |
| Оборотные активы                       | 11 250                         | 13 450           |
| - Запасы                               | 4 280                          | 5 146            |
| - Дебиторская задолженность более года | 1 350                          | 1 440            |
| - Дебиторская задолженность менее года | 3 460                          | 4 100            |
| - Ликвидные ценные бумаги              | 1 260                          | 1 512            |
| - Денежные средства                    | 228                            | 377              |
| - Депозиты в банке                     | 400                            | 600              |
| - Прочие оборотные активы              | 272                            | 275              |
| Баланс                                 | ?                              | ?                |
| Капитал и резервы                      | ?                              | ?                |
| Долгосрочные кредиты                   | 3 550                          | 5 614            |
| Краткосрочные кредиты и ссуды          | 4 850                          | 820              |
| Кредиторская задолженность             | 2 200                          | 2 540            |
| Прочие краткосрочные пассивы           | 100                            | 0                |
| Баланс                                 | ?                              | ?                |

**Данные отчета о прибылях и убытках предприятия**

| Показатель, млн. руб.                          | На начало года | На конец года |
|------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1                                              | 2              | 3             |
| Выручка от реализации продукции (работ, услуг) | 8 800          | 10 800        |
| Себестоимость продукции                        | 5 550          | 6 500         |
| В т.ч. амортизация                             | 760            | 890           |
| Коммерческие расходы                           | 240            | 268           |
| Управленческие расходы                         | 158            | 165           |
| Прибыль от реализации                          | 42             | 60            |
| Внереализационные доходы                       | 210            | 235           |
| Проценты                                       | 1050           | 1480          |
| Прибыль (убыток) отчетного периода             | ?              | ?             |
| Налог на прибыль                               | ?              | ?             |
| Чистая прибыль                                 | ?              | ?             |

**Практикум по решению задач № 4**

**Задача 1.**

Вы анализируете дивидендную политику трех компаний. Вам доступна информация о поведении цен акций в районе момента выплаты дивидендов:

| Цена акций         | Компания |    |     |
|--------------------|----------|----|-----|
|                    | А        | В  | С   |
| Цена до выплаты    | 75       | 70 | 100 |
| Цена после выплаты | 72       | 67 | 95  |
| Дивиденды на акцию | 6        | 4  | 5   |

Если вы не платите налога на прибыль, какую компанию вы



выберете для получения арбитражного дивидендного дохода? Опишите вашу стратегию.

### **Задача 2.**

Компания ABC решила выплатить дивиденд в размере 4 евро на акцию. Предполагается, что обычный акционер компании платит 45 % от дивиденда в виде налога на прибыль. Очень странно, что налог на увеличение стоимости составляет также 45 %. Тем не менее известно, что инвестор получает выгоды, откладывая выплату налога до момента продажи акции. Если цена акции до выплаты дивиденда составляет 40 евро и падает до 37 евро после выплаты дивиденда, на сколько лет акционер обычно откладывает оплату налога на увеличение стоимости (альтернативная стоимость капитала составляет 11 %)?

### **Задача 3.**

Коммуникационная компания долгое время использовала политику стабильного роста дивидендов. Каждый квартал менеджмент увеличивал дивиденды на 5 % по сравнению с дивидендом прошлого года. Однако из-за больших капиталовложений ближайшее увеличение дивиденда составит лишь 2 %. Какова будет реакция рынка?

### **Задача 4.**

Компания, специализирующаяся на производстве и продаже заправочных станций, использует только собственный капитал, который состоит из 200 тыс. акций. Прибыль после уплаты налогов составляет 15 млн дол., а рыночная стоимость компании – 230 млн дол. Предположим, что компания привлекает заем в размере 100 млн дол. по ставке 7 % и использует его для выкупа собственных акций.

а) Если налог на прибыль составляет 45 %, рассмотрите влияние выкупа на показатель EPS.

б) Каков должен быть процент по займу, чтобы показатель EPS остался неизменным после выкупа?

### **Задача 5.**

Предположим, что вас попросили составить прогноз денежных потоков для компании. Потоки будут доступны для организации выпуска акций и выплаты дивидендов в течение следующих 5 лет. Для составления прогноза вы обладаете следующей информацией:

- темп роста чистой прибыли составит 10 % в течение 5 лет, начиная с 2021 г.;

- темп роста капитальных затрат и амортизации составит 8 % за тот же период;

- доход в 2025 г. составил 3,75 млрд дол. и будет расти по 5 % в год, начиная с 2025 г., в течение пяти лет. Оборотный капитал как процент от дохода будет оставаться постоянным;

- доля капитальных затрат и амортизации, которая будет финансироваться с помощью заемного капитала, упадет до 30 %.

а) Определите финансовые средства компании XYZ, доступные для выплаты дивидендов или организации выкупа акций в течение

следующих пяти лет.

б) Как неопределенность денежных потоков будет влиять на ваше решение по выплате дивидендов и выкупа?

### ***Практикум по решению задач № 5***

Вы являетесь финансовым менеджером АО «Интерсвязь», которое функционирует в сфере производства современных средств связи. Вам потребуется проанализировать финансовую отчетность данного АО и определить темп роста объемов производства, исходя из сложившихся на предприятии экономических тенденций. Согласно расчетам отдела перспективного развития АО «Интерсвязь» для поддержания конкурентоспособности целесообразно увеличить объем как минимум в 1,5 раза.

#### **Необходимо:**

1. Определить финансовые возможности АО для наращивания объема производства и, соответственно, экономического потенциала за счет собственных финансовых возможностей и привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

2. Построить прогнозную финансовую отчетность при следующих условиях:

- максимально возможный в данных условиях темп роста объемов производства;
- рост стоимости закупок материала на 15%.

Для этого необходимо рассчитать прогнозные значения показателей финансовой отчетности, определить потребность в источниках финансирования с использованием соответствующей балансовой модели и выбрать варианты финансирования из возможных:

- краткосрочная банковская ссуда;
- долгосрочная банковская ссуда;
- увеличение уставного фонда за счет дополнительного выпуска акций.

Ставка процента за кредит составляет 10% по краткосрочным ссудам, 20% — по долгосрочным ссудам.

Условиями предоставления ссуды являются:

- кредитоспособность и финансовая устойчивость данного предприятия (необходимо дать заключение о возможности кредитования);
- общий уровень финансовой зависимости не выше 50% источников средств;
- общая ликвидность предприятия (коэффициент покрытия не ниже 1,05).

На момент расчета в обращении находятся 10 тыс. шт. простых акций. Курсовая стоимость соответствует номинальной. Снижение уровня дивидендов на акцию нецелесообразно, так как это отрицательно скажется на уровне их ликвидности и инвестиционной привлекательности АО.

Предполагается, что предприятием задействованы все производственные мощности и структура активов оптимально соответствует объему производства.

Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. сумеет ли предприятие при существующих ограничениях обеспечить необходимое финансирование для расширения производственно-коммерческой деятельности;

2. какой темп экономического роста АО «Интерсвязь» возможен при заданных ограничениях;

3. целесообразно ли такое расширение деятельности с точки зрения влияния на уровень самофинансирования предприятия в дальнейшем, его финансовой устойчивости и рентабельности;

4. изменится ли темп экономического роста АО в дальнейшем.

Исходные данные для анализа и финансовых расчетов представлены в финансовой отчетности АО «Интерсвязь» за отчетный год (табл. 1 и табл. 2).

**Таблица 1.**

**Сведения по балансу АО «Интерсвязь», в руб.**

| Показатель                                                 | Начало периода | Конец периода  |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Актив</b>                                               |                |                |
| <i>I. Внеоборотные активы</i>                              |                |                |
| Нематериальные активы:                                     |                |                |
| остаточная стоимость                                       | 20 883         | 21 070         |
| Незавершенное строительство                                | 4 009          | 1 700          |
| Основные средства:                                         |                |                |
| остаточная стоимость                                       | 94 765         | 93 819         |
| Долгосрочные финансовые вложения                           | 1 821          | 1 753          |
| Прочие внеоборотные активы                                 | 0              | 0              |
| <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>121 478</b> | <b>118 342</b> |
| <i>II. Оборотные активы</i>                                |                |                |
| Запасы:                                                    |                |                |
| производственные запасы                                    | 15 037         | 7 465          |
| незавершённое производство                                 | 4218           | 5 898          |
| готовая продукция                                          | 6 917          | 5 112          |
| Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги        | 42 282         | 37 465         |
| Дебиторская задолженность по расчетам: по выданным авансам | 412            | 0              |
| Прочая текущая дебиторская задолженность                   | 295            | 9 016          |
| Денежные средства и их эквиваленты:                        |                |                |
| в национальной валюте                                      | 41 323         | 11730          |
| в иностранной валюте                                       | 6 745          | 5 218          |
| Прочие оборотные активы                                    | 0              | 0              |
| <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>117 229</b> | <b>81904</b>   |
| <b>Баланс</b>                                              | <b>238 707</b> | <b>200 246</b> |
| <b>Пассив</b>                                              |                |                |

| Показатель                                           | Начало периода | Конец периода  |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <i>I. Собственный капитал</i>                        |                |                |
| Уставный капитал                                     | 60 000         | 60 000         |
| Добавочный капитал                                   | 31 382         | 34 527         |
| Резервный капитал                                    | 15 000         | 15 000         |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)         | 10 223         | 14 879         |
| <b>Итого по разделу I</b>                            | <b>116 605</b> | <b>124 406</b> |
| <i>II. Долгосрочные обязательства</i>                |                |                |
| Займы и кредиты                                      | 7 410          | 0              |
| Прочие долгосрочные обязательства                    | 0              | 0              |
| <b>Итого по разделу II</b>                           | <b>7 410</b>   | <b>0</b>       |
| <i>III. Краткосрочные обязательства</i>              |                |                |
| Займы и кредиты                                      | 0              | 0              |
| Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги | 73 898         | 30 857         |
| Краткосрочные обязательства по расчетам:             |                |                |
| с бюджетом                                           | 17 276         | 21 789         |
| по внебюджетным платежам                             | 7 986          | 719            |
| по страхованию                                       | 6 590          | 3 506          |
| по оплате труда                                      | 8 942          | 6 120          |
| с участниками                                        | 0              | 412            |
| Прочие краткосрочные обязательства                   | 0              | 12 437         |
| <b>Итого по разделу III</b>                          | <b>114 692</b> | <b>75 840</b>  |
| <b>Баланс</b>                                        | <b>238 707</b> | <b>200 246</b> |

**Таблица 2.**

**Выписка из отчета о финансовых результатах АО «Интерсвязь», в руб.**

| Статьи отчета                                                           | Сумма   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|
| Доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)         | 67 224  |
| Налог на добавленную стоимость                                          | 11 204  |
| Чистый доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)  | 56 020  |
| Себестоимость продукции (товаров, работ, услуг)                         | 26 413  |
| Валовая прибыль                                                         | 29 607  |
| Прочие операционные доходы                                              | 1 827,6 |
| Административные расходы                                                | 9 231,3 |
| Расходы на сбыт                                                         | 1 250,7 |
| Прочие операционные расходы                                             | 1 345,6 |
| <i>Финансовые результаты от операционной деятельности</i>               |         |
| Прибыль                                                                 | 19 607  |
| <i>Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения</i> |         |
| Прибыль                                                                 | 19 607  |
| Налог на прибыль от обычной деятельности                                | 6 305,4 |
| <i>Финансовые результаты от обычной деятельности</i>                    |         |

| Статьи отчета                                                        | Сумма    |
|----------------------------------------------------------------------|----------|
| Чистая прибыль                                                       | 13 301,6 |
| Элементы операционных расходов:                                      |          |
| Материальные затраты                                                 | 6 025    |
| Расходы на оплату труда                                              | 7 899    |
| Отчисления на социальное страхование                                 | 3 357    |
| Амортизация                                                          | 4 955    |
| Прочие операционные расходы                                          | 1 000    |
| <i>Итого</i>                                                         | 23 236   |
| <i>Расчет показателей прибыльности акций</i>                         |          |
| Среднегодовое количество простых акций                               | 10 000   |
| Скорректированное среднегодовое количество простых акций             | 10 000   |
| Чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию                   | 1,33016  |
| Скорректированная чистая прибыль, приходящаяся на одну простую акцию | 1,33016  |
| Дивиденды на одну простую акцию                                      | 0,8646   |

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов<br/>Задание 2: 0-30 баллов<br/>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### ***Задания 1-го типа***

1. Понятие и содержание финансовой стратегии фирмы
2. Функциональные стратегии в разработке бизнес-стратегии компании.
3. Финансовая стратегия как функциональная стратегия общекорпоративного развития.
4. Финансовые цели компаний.
5. Основные элементы финансовой стратегии.
6. Концепция управления фирмой, ориентированная на стоимость (Value-Based Management – VBM): сущность, факторы создания стоимости.
7. Содержание стоимостно-ориентированных концепций управления, использование в управлении корпоративными финансами. Основные стоимостные показатели.
8. Сущность стоимостных подходов в управлении финансами.
9. Рыночная стоимость бизнеса как долгосрочная финансовая цель.
10. Факторы, влияющие на рыночную стоимость фирмы.
11. Стратегии формирования структуры капитала фирмы.
12. Цели определения стоимости капитала.
13. Содержание теорий структуры капитала.
14. Факторы, влияющие на выбор структуры капитала.
15. Дивидендная политика как часть решений по финансированию бизнеса.
16. Теории дивидендной политики, их содержание.
17. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.
18. Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию.
19. Сущность и виды дивидендной политики компании, возможности ее выбора.
20. Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы.
21. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии фирмы.
22. Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности.
23. Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия.
24. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.
25. Моделирование растущего бизнеса.

### ***Задания 2-го типа***

1. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) формируют цели финансовой стратегии фирмы? приведите пример.
2. Произведите сравнительный анализ основных характеристик стоимостных показателей компании.
3. Какие составляющие капитала используются для определения стоимости и структуры капитала?
4. Опишите взаимосвязь финансовой стратегии, политики и тактики компании, их место и роль в системе управления финансами.
5. Каковы основные отличия форм документов компании, отражающих финансовую стратегию, политику и тактику? Поясните на примере.
6. В чем заключаются отличия между стратегией формирования финансовых ресурсов ускоренного роста и стратегией формирования финансовых ресурсов устойчивого роста? Поясните на примере.
7. В чем заключаются отличия между стратегией повышения эффективности управления финансовыми ресурсами и стратегией повышения эффективности управления денежными потоками? Поясните на примере.
8. В чем заключаются отличия между стратегией обеспечения финансовой безопасности и стратегией формирования финансовых ресурсов? Поясните на примере.
9. Приведите примеры использования теорий структуры капитала при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
10. Перечислите основания для принятия решения об использовании заемного капитала.
11. Каково значение дивидендной политики в формировании финансовой стратегии фирмы?
12. Приведите примеры использования теорий дивидендной политики при формировании финансовой стратегии и финансовой политики компании.
13. Приведите примеры значения дивидендной политики для экономики и финансов компании.
14. Сформулируйте факторы, определяющие дивидендную политику.
15. Какова взаимосвязь рыночной стоимости фирмы и дивидендов?
16. Какова взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли?
17. В чем различие в определении средневзвешенной стоимости и цены капитала?
18. Проведите сопоставление моделей и матриц финансовых стратегий и.
19. Выявите особенности различных видов финансовых прогнозов и их форматов.
20. Сформулируйте факторы, влияющие на потребность во

внешнем финансировании.

21. Приведите основные отличия применения сбалансированной системы показателей (BSC) как инструмента стратегического корпоративного управления и как инструмента корпоративных финансов.

22. Сформулируйте различия концепции сбалансированной системы показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI).

23. Как производится учет различных факторов при определении ключевых показателей эффективности (KPI)?

24. Сформулируйте факторы, определяющие темпы роста фирмы.

25. Каковы основные положения концепции устойчивого роста компании и его финансового обеспечения?

### ***Задания 3-го типа***

#### **Задание №1.**

Рассчитайте величину цены капитала фирмы при следующих условиях: общая величина акционерного капитала – 48 млн. руб., облигации на 1 год – 1800 тыс. руб., долгосрочные обязательства – 54 млн. руб. При этом доходность акций фирмы составляет 19%, ставка по облигациям – 34%, а средняя расчетная ставка по долгосрочным обязательствам – 28%.

#### **Задание №2.**

Чистый денежный поток по текущей деятельности компании в течение будущих 5 лет ожидается в размере 20, 40, 50, 60 и 70 млн. руб. соответственно, а проценты за кредит 8, 12, 10, 15 и 20 млн. руб. соответственно. Оцените полную цену компании, если известно, что чистые инвестиции в основные средства составят 15, 5, 8, 3 и 10 млн. руб. соответственно, WACC = 12% (для оценки цены компании в конце периода возьмите формулу Гордона при нулевом темпе роста).

#### **Задание №3.**

Компания выпустила 12,8 млн обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 29 руб. Компания также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 1000 руб., купонный доход по облигации — 9 %. Облигации продаются по цене, составляющей 87 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет. Компания также выпустила 2 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 40 руб. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 руб. на одну акцию, по привилегированным — 4 руб. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 8 % в год. У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых. Ставка налога на прибыль — 24%. Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 500 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 300 руб., купонный доход —



10 %. Облигации продаются по цене 80 % от номинала, срок обращения 3 года. Определить средневзвешенную и предельную цены капитала.

#### **Задание №4.**

Каждый месяц средние расходы фирмы составляют 1 млн. рублей. Доход от инвестирования свободных денежных средств в рыночные ценные бумаги в среднем составляет 10% годовых. Стоимость конвертации наличных денежных средств в ценные бумаги и наоборот составляет 100 рублей за операцию.

Необходимо рассчитать:

1. Оптимальный размер перевода согласно модели оптимального размера заказа.
2. Средний остаток наличности.
3. Количество переводов за месяц.
4. Общие расходы по реализации данной политике
5. У фирмы появляется предложение от финансовой компании управлять их наличностью на условиях: доходность от вложения 12% годовых, а стоимость конвертации – 75 рублей за операцию. Рассчитайте все вышеуказанные показатели по новому варианту. Стоит ли фирме принимать такое предложение? Почему?

#### **Задание №5.**

Компании необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10 млн. руб. Существует три альтернативных варианта финансирования.

1. Воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставленной на условиях 20%, чистые 30%.
2. Взять ссуду в банке под 25%. Банк потребует поддержания 10% резервного остатка. Приобретение гибкости финансирования обойдется фирме в 2% в год.
3. Эмитировать коммерческий вексель со ставкой 25%. Издержки размещения выпуска составят 15 000 руб. каждый квартал. Определите, какую альтернативу компании следует предпочесть.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Корпоративные финансы»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 13 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Корпоративные финансы» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о принципах эффективной финансовой политики формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов. Дисциплина дает целостное представление о работе компаний, является одним из ключевых в процессе подготовки современных специалистов, поскольку финансы предприятий (корпораций) занимают ведущее место в управлении предприятием. Современные российские предприятия (корпорации) широко используют рыночные методы регулирования своей деловой активности, прежде всего, оптимизируя организацию финансов, определяя эффективную финансовую политику формирования основного, оборотного капитала, инвестиций, доходов и расходов.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины:**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся теоретических основ и практических навыков в области финансовых отношений предприятий (корпораций).

### **Задачи изучения дисциплины:**

- реализация требований, установленных государственным общеобразовательным стандартом высшего профессионального образования к подготовке специалистов по вопросам менеджмента;
- обеспечение студентов системой знаний об основах финансов предприятий (корпораций);
- формирование навыков практического использования полученных знаний в практике организации экономической и финансовой работы предприятия (корпорации).

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                          | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                         | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                                         |                                                                      | Формы образовательной деятельности                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                              |                 |                                                                                                              | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                                  | выпускник должен иметь практический опыт                             |                                                                                              |
| Способен администрировать процессы стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота | ПК-3            | ПК-3.1 – Умеет работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом | цели и задачи системы управления рисками в организации  | достигать стратегических и оперативных целей в системе риск-менеджмента | управления интегрированной системы рисков в системе риск-менеджмента | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                          | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | ТКУ / балл<br>Форма ПА                   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|--|
|                                                                                           | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                          |  |
| заочная форма                                                                             |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |  |
| Тема 1.<br>Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты.                     | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | Эссе/20                                  |  |
| Тема 2.<br>Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.                        | 1                                                                            |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | отчет по практикуму по решению задач/20. |  |
| Тема 3.<br>Инструменты финансирования деятельности компании                               | 1                                                                            |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | отчет по практикуму по решению задач/20. |  |
| Тема 4.<br>Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений | 1                                                                            |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                                 | отчет по практикуму по решению задач/20. |  |
| Тема 5.<br>Инвестиционные решения компании                                                |                                                                              |          | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 20                                 | отчет по практикуму по решению задач/20. |  |
| Всего:                                                                                    | 4                                                                            |          | 4                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 96                                 | 100                                      |  |
| Контроль, час                                                                             | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Зачет                                    |  |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                                  | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |  |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                                    | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                          |  |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Корпоративные финансы: сущность и организационные аспекты.***

Понятие корпорации (корпоративных юридических лиц) по ГК РФ. Этапы и факторы развития корпоративных финансов. Цель и задачи управления корпоративными финансами.

Концепции, теории, модели и принципы корпоративных финансов. Информационная база для проведения экономического анализа корпорации. Принципы построения и анализа экономической информации корпорации. организации. Теории и модели, концепции корпоративных финансов. Теория стоимости денег во времени. Методы финансовых вычислений. Теория взаимосвязи риска и доходности. Теория асимметричности информации. Теория упущенных возможностей.

Профессиональные компетенции финансового менеджера. Пирамида ответственности за принятие финансовых решений.

### ***Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.***

Информационная база анализа и обоснования решений. Проблема формирования рыночной и балансовой стоимости активов и обязательств. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Методы планирования деятельности

Бухгалтерская и финансовая модель принятия решений в корпорации. Аналитические показатели в бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений. Цели управления корпоративных финансов с позиций бухгалтерской и финансовой моделей управления организацией. Стоимостно-ориентированный менеджмент (Value Based Management, VBM). Экономическая добавленная стоимость (EVA – economic value added).

Ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации в рамках стоимостно-ориентированного менеджмента. Интерпретация показателей эффективности организации.

### ***Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании.***

Инструменты акционерного финансирования компании: частное и публичное размещение акций, выпуск конвертируемых облигаций. Инструменты заемного финансирования компании: банковские, товарные и коммерческие кредиты, вексельные и облигационные займы. Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Стоимость и цена капитала. Способы оценки стоимости собственного и заемного капитала. Модель CAPM и ее модификации. Определение средневзвешенной стоимости капитала. Определение предельной стоимости капитала.

#### ***Тема 4. Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений.***

Понятие и виды дивидендов. Способы организации дивидендных выплат. Показатели, характеризующие дивидендную политику компании. Коэффициент выплат дивидендов. Коэффициент покрытия дивидендов. Дивидендная доходность. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Теории и модели дивидендной политики. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений. Условия обеспечения сбалансированного роста компании.

#### ***Тема 5. Инвестиционные решения компании.***

Основные положения теории капитальных вложений: понятие инвестиционного проекта и его основные фазы. Финансовая модель инвестиционного проекта: правила построения. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Понятие эффективности проекта. Понятие экономической эффективности проекта. Алгоритм оценки экономической эффективности проекта. Особенности применения статических и динамических методов. Методы анализа риска инвестиционных проектов.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

#### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления



преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

#### ***Порядок проведения практикума.***

Получение задания и рекомендаций к выполнению практикума.

Настройка инструментальных средств, необходимых для выполнения практикума (при необходимости).

Выполнение заданий практикума.

Подготовка отчета о выполненных заданиях в соответствии с требованиями.

Сдача отчета преподавателю.

В ходе выполнения практикума необходимо следовать технологическим инструкциям, использовать материал лекций, рекомендованных учебников, источников интернета, активно использовать помощь преподавателя на занятии (при необходимости).

#### ***Требования к оформлению результатов практикумов (отчет)***

При подготовке отчета: изложение материала должно идти в логической последовательности, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, шрифт Times New Roman, размер – 14, выравнивание по ширине, отступ первой строки – 1,25, междустрочный интервал – 1,5, правильное оформление рисунков (подпись, ссылка на рисунок в тексте).

При подготовке презентации: строгий дизайн, четкость

формулировок, отсутствие грамматических и синтаксических ошибок, воспринимаемая графика, умеренная анимация.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

#### ***Эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие

авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках  
изучения дисциплины**

| Наименование<br>темы                                                                              | Вопросы,<br>вынесенные на<br>самостоятельное<br>изучение                                                                                                                                                      | Формы<br>самостоятельной<br>работы                                                                                                            | Форма текущего<br>контроля            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Корпоративные<br/>финансы: сущность и<br/>организационные<br/>аспекты.</i>         | Профессиональные компетенции финансового менеджера. Теория асимметрии информации. Теория упущенных возможностей                                                                                               | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка эссе.                                                           | Эссе                                  |
| <i>Тема 2. Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами.</i>                            | Проблема формирования рыночной балансовой стоимости активов и обязательств. Аналитические показатели бухгалтерской и финансовой моделях принятия решений.                                                     | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму. | отчет по практикуму по решению задач. |
| <i>Тема 3. Инструменты финансирования деятельности компании</i>                                   | Стоимостная оценка финансовых ресурсов. Определение предельной стоимости капитала.                                                                                                                            | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму. | отчет по практикуму по решению задач  |
| <i>Тема 4.<br/>Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений</i> | Дивидендная доходность. Факторы, влияющие на дивидендную политику. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений.                                                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму. | отчет по практикуму по решению задач  |
| <i>Тема 5.<br/>Инвестиционные решения компании</i>                                                | Основные положения теории капитальных вложений: понятие инвестиционного проекта и его основные фазы. Особенности применения статических и динамических методов. Методы анализа риска инвестиционных проектов. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet.<br>Подготовка к практикуму по решению задач, подготовка отчета по практикуму. | отчет по практикуму по решению задач  |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Корпоративные финансы : учебник / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Л. В. Агаркова [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2023. — 308 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/400250>

2. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие: [16+] / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Б. А. Доронин [и др.]; Ставропольский государственный аграрный университет. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. — 152 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700769> . — Библиогр. в кн. — Текст : электронный.

#### *Дополнительная литература:*

1. Ренгольд, О. В. Корпоративные финансы: практикум : учебное пособие / О. В. Ренгольд. — Омск : СибАДИ, 2023. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/338507>

2. Хамурадов, М. А. Корпоративные финансы : учебное пособие / М. А. Хамурадов, М. М. Магомадова. — Грозный : ЧГУ им. А.А. Кадырова, 2023. — 102 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/439595>

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование портала<br>(издания, курса, документа)                                                      | Ссылка                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. | Административно-управленческий портал                                                                    | <a href="http://www.aup.ru/">http://www.aup.ru/</a>             |
| 2. | Финансовый директор                                                                                      | <a href="http://www.fd.ru/">http://www.fd.ru/</a>               |
| 3. | Финансы и кредит                                                                                         | <a href="http://www.fin-izdat.ru/">http://www.fin-izdat.ru/</a> |
| 4. | Информационно-аналитический портал для потребителей услуг и специалистов оценки всех форм собственности. | <a href="http://www.ocenchik.ru">http://www.ocenchik.ru</a>     |

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся;

специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

#### **6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

##### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

##### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логинот (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

##### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

##### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

##### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

#### **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ**

## АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/<br>оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Эссе.                                                                     | <p>15-20 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;</p> <p>8-14 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;</p> <p>1-7 – не везде грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность или ошибочность выводов, неполнота или ошибочность аргументации собственной точки зрения</p>                                                                                                                                             |
| 2.       | Практикум по решению задач.                                               | <p>Отчет по практикуму</p> <p>20-17 - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения правильный, ответ правильный, логичность и обоснованность выводов;</p> <p>16-10 - работа выполнена в заданное время, самостоятельно, с соблюдением технологической последовательности, ход решения по большей части правильный, ответ неправильный; необоснованность или ошибочность выводов;</p> <p>9-1 - работа выполнена с нарушением сроков, с нарушением технологической последовательности, ход решения по большей части неправильный, ответ неправильный; ошибочность выводов.</p> |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Примерная тематика эссе**

1. Анализ финансовых результатов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
2. Анализ финансовых результатов на примере корпорации энергетической отрасли.
3. Анализ финансовых результатов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
4. Анализ финансовых результатов на примере корпорации легкой промышленности.
5. Анализ финансовых результатов на примере корпорации пищевой промышленности.
6. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
7. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации энергетической отрасли.
8. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
9. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации легкой промышленности.
10. Анализ собственных финансовых ресурсов на примере корпорации пищевой промышленности.
11. Анализ заемного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
12. Анализ заемного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
13. Анализ заемного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
14. Анализ заемного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
15. Анализ заемного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.
16. Анализ оборотного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.
17. Анализ оборотного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.
18. Анализ оборотного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.
19. Анализ оборотного капитала на примере корпорации легкой промышленности.
20. Анализ оборотного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.



21. Анализ основного капитала на примере корпорации нефтегазодобывающей отрасли.

22. Анализ основного капитала на примере корпорации энергетической отрасли.

23. Анализ основного капитала на примере корпорации телекоммуникационной отрасли.

24. Анализ основного капитала на примере корпорации легкой промышленности.

25. Анализ основного капитала на примере корпорации пищевой промышленности.

***Типовые задания к практикуму по решению задач по теме 2 «Бухгалтерская и финансовая модели управления финансами»***

**Задача 1.** Определите финансовый результат деятельности корпорации на основе данных табл.1.

**Задача 2.** Дайте характеристику имущества корпорации на основе данных табл.1.

**Задача 3.** Дайте характеристику источников финансирования корпорации на основе данных табл.1.

**Задача 4.** Опишите динамику финансовых результатов деятельности корпорации на основе данных табл.1.

**Задача 5.** Опишите структуру имущества корпорации на основе данных табл.1.

**Задача 6.** Опишите структуру источников финансирования корпорации на основе данных табл.1.

Таблица 1.

Данные из отчетности корпорации «Макс»

| АКТИВ                                                                                                  | 2019 г.    | 2020 г.    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Нематериальные активы                                                                                  | 3 401      | 3 137      |
| Основные средства                                                                                      | 4 398 969  | 4 204 703  |
| Незавершенное строительство                                                                            | 1 967 395  | 2 719 799  |
| Долгосрочные финансовые вложения                                                                       | 46 282 970 | 49 578 458 |
| Прочие внеоборотные активы                                                                             | 71 969     | 70 787     |
| Запасы                                                                                                 | 2 492 464  | 3 156 622  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям                                              | 286 188    | 473 023    |
| Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты | 82 976     | 53 043     |
| Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты       | 3 265 184  | 6 692 904  |

|                                                                                                                                                       |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Краткосрочные финансовые вложения                                                                                                                     | 7 019 616         | 3 837 663         |
| Денежные средства                                                                                                                                     | 625 440           | 1 345 036         |
| Прочие оборотные активы                                                                                                                               | 199 489           | 108 362           |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                                                                         | <b>66 696 061</b> | <b>72 243 537</b> |
| <b>ПАССИВ</b>                                                                                                                                         | <b>2019 г.</b>    | <b>2020 г.</b>    |
| Уставный капитал                                                                                                                                      | 238 438           | 238 438           |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                                                                                                           | 0                 | (731 595)         |
| Добавочный капитал                                                                                                                                    | 1 048 852         | 1 035 272         |
| Резервный капитал                                                                                                                                     | 35 766            | 35 766            |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                                                                                                          | 33 060 150        | 37 004 271        |
| Долгосрочные займы и кредиты                                                                                                                          | 17 910 219        | 19 769 095        |
| Отложенные налоговые обязательства                                                                                                                    | 4 383 343         | 5 253 866         |
| Прочие долгосрочные обязательства                                                                                                                     |                   |                   |
| Займы и кредиты                                                                                                                                       | 9 458 126         | 8 467 207         |
| Кредиторская задолженность                                                                                                                            | 536 236           | 1 153 330         |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов                                                                                             | 4 180             | 17 379            |
| Прочие краткосрочные обязательства                                                                                                                    | 20 751            | 508               |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                                                                         | <b>66 696 061</b> | <b>72 243 537</b> |
| <b>ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ, в денеж.ед.</b>                                                                                                    |                   |                   |
| <b>Показатель</b>                                                                                                                                     | <b>2019 г.</b>    | <b>2020 г.</b>    |
| <b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>                                                                                                 |                   |                   |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 22 751 614        | 18 987 999        |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг                                                                                              | (12 756 293)      | (10 655 680)      |
| Валовая прибыль                                                                                                                                       | 9 995 321         | 8 332 319         |
| Коммерческие расходы                                                                                                                                  | (2 061 669)       | (2 099 697)       |
| Управленческие расходы                                                                                                                                | (1 488 554)       | (1 267 712)       |
| Прибыль (убыток) от продаж                                                                                                                            | 6 445 098         | 4 964 910         |
| <b>Прочие доходы и расходы</b>                                                                                                                        |                   |                   |
| Проценты к получению                                                                                                                                  | 2 177 432         | 2 257 653         |
| Проценты к уплате                                                                                                                                     | (2 297 626)       | (2 233 278)       |
| Доходы от участия в других организациях                                                                                                               | 39 285            | 129 341           |
| Прочие доходы                                                                                                                                         | 33 443 580        | 52 946 292        |
| Прочие расходы                                                                                                                                        | (32 627 272)      | (37 315 402)      |
| <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>                                                                                                            | <b>7 180 497</b>  | <b>20 749 516</b> |

|                                                                                              |                  |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
| Отложенные налоговые обязательства                                                           | (870 523)        | (2 780 972)       |
| Текущий налог на прибыль                                                                     | (1 187 234)      | (1 467 939)       |
| <b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>                                             | <b>5 122 740</b> | <b>16 500 605</b> |
| <b>ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2019 ГОД, тыс. руб.</b>                              |                  |                   |
| Остаток денежных средств на начало отчетного года                                            | 625 412          |                   |
| <b>Движение денежных средств по текущей деятельности</b>                                     |                  |                   |
| Средства, полученные от покупателей, заказчиков                                              | 22 358 569       |                   |
| Прочие доходы                                                                                | 121 159 959      |                   |
| Денежные средства, направленные на:                                                          |                  |                   |
| оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов                   | (17 475 727)     |                   |
| оплату труда                                                                                 | (1 270 424)      |                   |
| выплату дивидендов, процентов                                                                | (3 495 614)      |                   |
| расчеты по налогам и сборам                                                                  | (1 843 281)      |                   |
| прочие расходы                                                                               | (120 736 261)    |                   |
| Чистые денежные средства от текущей деятельности                                             | (1 302 779)      |                   |
| <b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>                              |                  |                   |
| Выручка от продажи объектов ОС и иных внеоборотных активов                                   | 58 230           |                   |
| Выручка от продажи ценных бумаг и иных финансовых вложений                                   | 368 204          |                   |
| Полученные дивиденды                                                                         | 38 477           |                   |
| Полученные проценты                                                                          | 2 299 822        |                   |
| Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям                         | 2 708 883        |                   |
| Приобретение дочерних организаций                                                            | (889 570)        |                   |
| Приобретение объектов ОС, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов | (1075 846)       |                   |
| Приобретение ценных бумаг и иных финансовых вложений                                         | (450 000)        |                   |
| Займы, предоставленные другим организациям                                                   | (1 834 712)      |                   |
| Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности                                      | 1 223 488        |                   |
| <b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b>                                  |                  |                   |
| Поступления от займов и кредитов, предоставленных другими организациями                      | 26 770 854       |                   |
| Погашение займов и кредитов (без процентов)                                                  | (25 966 968)     |                   |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Чистые денежные средства от финансовой деятельности                      | 803 886   |
| Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов        | 724 595   |
| Остаток денежных средств на конец отчетного периода                      | 1 344 959 |
| Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю | (5 048)   |

***по теме 3 «Инструменты финансирования деятельности компании»***

**Задача 7.** На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 8.** На основе данных табл.1 проведите анализ абсолютного и относительного изменения собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 9.** На основе данных табл.1 проведите анализ структуры собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 10.** На основе данных табл.1 проведите анализ структуры заемного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 11.** На основе данных табл.1 за счет, каких источников корпорация финансирует свою деятельность? Следует ли использовать какой-то дополнительный альтернативный источник финансирования?

**Задача 12.** На основе данных табл.1 разработайте альтернативные варианты источников финансирования для корпорации?

***по теме 4 «Дивидендная политика компании. Взаимосвязь инвестиционных и финансовых решений»***

**Задача 13.** На основе данных табл.2 проанализируйте динамику дивидендов, проанализируйте их значения, сделайте выводы.

**Задача 14.** На основе данных табл.2 проанализируйте динамику чистой прибыли, прибыли на акцию и дивидендов, проанализируйте их значения. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 15.** На основе данных табл.2 проведите анализ дивидендной доходности. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 16.** На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента выплат дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 17.** На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента покрытия дивидендов. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 18.** На основе данных табл.2 проведите анализ коэффициента P/E. Какие выводы Вы можете сделать?

Таблица 2.

Данные по корпорации «Рио»

|      | Цена<br>акции,<br>руб. | Количество<br>обыкновенных<br>акции в<br>обращении, тыс.<br>штук | Дивиденды<br>выплаченные,<br>тыс.руб. | Чистая<br>прибыль,<br>тыс.руб. |
|------|------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| 2018 | 40                     | 2000                                                             | 4000                                  | 30000                          |
| 2019 | 48                     | 2500                                                             | 1600                                  | 32000                          |
| 2020 | 38                     | 2400                                                             | 4000                                  | 28000                          |

**по теме 5 «Инвестиционные решения компании»**

**Задача 19.** На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых расходов по инвестиционному проекту по оптимистичному и пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 20.** На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых доходов по инвестиционному проекту по оптимистичному и пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 21.** На основе данных табл. 3 проведите прогноз ожидаемых чистых денежных потоков по инвестиционному проекту по оптимистичному и пессимистичному прогнозам. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 22.** На основе данных табл. 3 постройте финансовую модель по инвестиционному проекту в рамках оптимистичного и пессимистичного прогнозов. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 23.** На основе данных табл. 3 рассчитайте показатели эффективности проекта по инвестиционному проекту в рамках оптимистичного прогноза. Какие выводы Вы можете сделать?

**Задача 24.** На основе данных табл. 3 рассчитайте показатели эффективности проекта по инвестиционному проекту в рамках пессимистичного прогноза. Какие выводы Вы можете сделать?

Таблица 3.

**Данные по инвестиционному проекту корпорации «Рио»**

|                                                                      |       |       |       |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| 1. Составляющие ставки дисконтирования                               |       |       |       |
| 1.1. Безрисковая ставка                                              | 10%   |       |       |
| 1.2. Риски, связанные с бизнесом                                     | 14%   |       |       |
| 2. Первоначальные инвестиции, тыс. руб.                              |       |       |       |
| 2.1. Покупка помещения                                               | 7 500 |       |       |
| 2.2. Подбор персонала                                                | 420   |       |       |
| 2.3. Закупка оборудования                                            | 2 600 |       |       |
| 2.4. Прочие расходы                                                  | 340   |       |       |
| 3. Данные для расчета денежных потоков в течение прогнозного периода |       |       |       |
| Года прогнозного периода                                             | 1 год | 2 год | 3 год |
| 3.1. Объем производства (реализации), тыс. ед.                       | 45    | 60    | 60    |
| 3.2. Цена, руб./изд                                                  | 250   |       |       |

|                                             |        |  |  |
|---------------------------------------------|--------|--|--|
| 3.3. Годовой прирост цены, %                | 10-14% |  |  |
| 3.4. Постоянные расходы, тыс. руб.          | 2500   |  |  |
| 3.5. Годовой прирост постоянных расходов, % | 12-15% |  |  |
| 3.6. Переменные расходы, руб./изд           | 90     |  |  |
| 3.7. Годовой прирост переменных расходов, % | 12-15% |  |  |
| 3.8. Налог на прибыль, %                    | 20%    |  |  |

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов<br/>Задание 2: 0-30 баллов<br/>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### ***Задания 1-го типа***

1. Раскройте сущность «Корпоративные финансы» как экономической категории.
2. Охарактеризуйте принципы организации корпоративных финансов.
3. Раскройте финансовый механизм корпорации.
4. Раскройте функции финансов корпорации.
5. Раскройте денежные потоки корпорации.
6. Разъясните понятие финансовых ресурсов корпорации.
7. Каковы источники финансовых ресурсов корпораций.
8. Назовите и охарактеризуйте методы долгосрочного финансирования.
9. Охарактеризуйте методы краткосрочного финансирования.
10. Какова экономическая сущность и классификация капитала?
11. Как выглядит структура и классификация капитала корпорации?
12. Разъясните понятие и классификацию активов.
13. Приведите состав внеоборотных и оборотных активов корпорации.
14. Охарактеризуйте понятие чистых активов.
15. Как выглядит денежный оборот корпорации (предприятия)?
16. Назовите основные принципы банковского кредита как инструмента регулирования экономики?
17. В чем заключается сущность коммерческого кредита?
18. В чем заключается сущность товарного кредита?
19. Охарактеризуйте понятие основного и оборотного капитала.
20. Объясните, как соотносятся и взаимосвязаны финансовое планирование и финансовое прогнозирование?
21. Охарактеризуйте особенности корпоративных финансов различных организационно-правовых форм.
22. Каково государственное регулирование корпоративных финансов?
23. Какова финансовая модель корпорации?
24. Как выглядит корпоративная финансовая отчетность?
25. Охарактеризуйте собственные финансовые источники.

### ***Задания 2-го типа***

1. Почему может быть изменение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Проиллюстрируйте на примере.
2. Темп роста прибыли составил 120 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.

3. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.

4. Почему топ-менеджмент корпорации стремится увеличить денежные потоки корпорации. Аргументируйте ответ.

5. Охарактеризуйте показатели доходности. Каким образом они связаны между собой? Проиллюстрируйте на примере.

6. Почему может быть изменение процента дивидендов корпорации к прибыли корпорации за период. Аргументируйте ответ.

7. Почему может быть увеличение прибыли корпорации за период, но снижение денежного потока. Аргументируйте ответ.

8. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать товарный кредит. Дайте характеристику на примере.

9. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала не использовать заемные средства. Дайте характеристику на примере.

10. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дополнительную эмиссию акций. Дайте характеристику на примере.

11. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику пропорционально прибыли. Дайте характеристику на примере.

12. Какие выводы можно сделать, если корпорация выбрала использовать дивидендную политику стабильных дивидендных выплат. Дайте характеристику на примере.

13. Анализ динамики рентабельности продаж и оборачиваемости активов корпорации дал следующие результаты: индекс рентабельности продаж равен 0,95, индекс оборачиваемости активов равен 1,1. Каким образом это отразится на показателе рентабельность активов? Обоснуйте свой ответ.

14. Когда может быть сохранение долей акционеров при дополнительной эмиссии акций. Аргументируйте ответ.

15. Проиллюстрируйте на примере построение баланса корпорации.

16. Проиллюстрируйте на примере формирование чистой прибыли корпорации.

17. Темп роста прибыли составил 105 %, темп роста объемов реализации – 110%, темп роста активов организации – 130%. Сделайте заключение о характере экономической деятельности корпорации.

18. Какие выводы можно сделать, если добавочный капитал корпорации увеличивается. Приведите примеры.

19. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.

20. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?



21. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?

22. Величина собственных оборотных средств корпорации превышает величину запасов организации. Необходимы ли в данной ситуации предприятию заемные средства для финансирования оборотных активов? Обоснуйте свой ответ.

23. Какой тип финансовой устойчивости характеризуется дефицитом собственных оборотных средств предприятия? Является ли в данном случае корпорация платежеспособной? Обоснуйте свой ответ.

24. Инвестор может вложить деньги либо в акции, либо в облигации. В чем принципиальное различие между этими двумя альтернативами?

25. Почему придуман механизм досрочного погашения облигаций? В чьих он интересах – инвесторов, эмитентов, всех участников рынка?

### ***Задания 3-го типа***

1. Проведите структурный анализ заемного и собственного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

|                                       | <b>На 31.12.2020<br/>в млн. руб.</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>         | 520                                  |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>           | 350                                  |
| <b>Итого активы</b>                   |                                      |
| <b>III. Собственный капитал</b>       |                                      |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> | 100                                  |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> | 420                                  |
| <b>Итого пассивы</b>                  |                                      |

2. Проведите структурный анализ оборотного и основного капитала? Какие выводы Вы можете сделать?

| <b>в млн. руб.)</b>                   | <b>На 31.12.2020</b> |
|---------------------------------------|----------------------|
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>         | 520                  |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>           |                      |
| <b>Итого активы</b>                   |                      |
| <b>III. Собственный капитал</b>       | 300                  |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> | 100                  |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> | 420                  |
| <b>Итого пассивы</b>                  |                      |

3. Проведите структурный анализ пассивов корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

|                                | На 31.12.2020,<br>в млн. руб. |
|--------------------------------|-------------------------------|
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ         | 550                           |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ           | 400                           |
| <b>Итого активы</b>            |                               |
| III. Собственный капитал       |                               |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 100                           |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 450                           |
| Итого обязательства            |                               |
| <b>Итого пассивы</b>           |                               |

4. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения стоимости имущества корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

|                                | На<br>31.12.2019<br>в млн. руб. | На 31.12.2020<br>в млн. руб. |
|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ         | 520                             | 650                          |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ           |                                 |                              |
| Запасы                         | 86                              | 90                           |
| Дебиторская задолженность      | 360                             | 320                          |
| Денежные средства              | 1                               | 2                            |
| Прочие оборотные активы        | 3                               | 4                            |
| <b>Итого активы</b>            |                                 |                              |
| III. Собственный капитал       |                                 | Не изменился                 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 100                             | 0                            |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 320                             |                              |
| <b>Итого пассивы</b>           |                                 |                              |

5. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения долгосрочной задолженности корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

|  | На 31.12.2019 | На 31.12.2020 |
|--|---------------|---------------|
|--|---------------|---------------|

|                                | в млн. руб. | в млн. руб. |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ         | 500         | 600         |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ           | 400         | 450         |
| <b>Итого активы</b>            |             |             |
| III. Собственный капитал       | 200         | 200         |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |             |             |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 380         | 420         |
| <b>Итого пассивы</b>           |             |             |

6. Проведите анализ абсолютного и относительного изменения основного капитала корпорации? Какие выводы Вы можете сделать?

|                                | На 31.12.2019<br>в млн. руб. | На 31.12.2020<br>в млн. руб. |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ         |                              |                              |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ           | 300                          | 350                          |
| <b>Итого активы</b>            |                              |                              |
| III. Собственный капитал       | 100                          | Не изменился                 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 340                          | 400                          |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 420                          | 400                          |
| <b>Итого пассивы</b>           |                              |                              |

7. Корпорация имела оборотные средства в размере 1 000 ден. ед., чистые основные средства в размере 4 500 ден. ед., текущие обязательства 500 ден. ед., долгосрочную задолженность – 1 200 ден. ед. Каков собственный акционерный капитал этой корпорации? Чему равен чистый оборотный капитал? Какие выводы Вы можете сделать?

8. Корпорация три года назад купила новое оборудование на сумму 3 млн ден. ед. В настоящее время это оборудование может быть продано за 2 млн ден. ед. Текущий баланс показывает чистые основные средства в размере 1,5 млн ден. ед. Текущие обязательства составляют 500 000 ден. ед., чистый оборотный капитал 500 000 ден. ед. Если бы все текущие счета были ликвидированы сегодня, то корпорация получила бы 1,2 млн. ден. ед. Какова балансовая стоимость активов корпорации в настоящее время? Какие выводы Вы можете сделать?

10. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 года показаны

оборотные средства в размере 500 ден. ед., а текущие обязательства – 400 ден. ед. В балансе от 31 декабря 2020 года – 600 и 450 ден. ед. соответственно. Каково было увеличение чистого оборотного капитала за 2020 год? Какие выводы Вы можете сделать?

11. Баланс корпорации от 31 декабря 2019 года показывает долгосрочную задолженность в размере 5 млн ден. ед., а от 31 декабря 2020 года – 5,9 млн ден. ед. В отчете о прибыли и убытках за 2019 год расходы на выплату процентов равны 575 000 ден. ед. Чему равнялись денежные потоки держателям обязательств в течение 2020 года? Какие выводы Вы можете сделать?

12. В балансе корпорации от 31 декабря 2019 год показаны обыкновенные акции 300 000 ден. ед. и дополнительное оплаченное увеличение акционерного капитала 5 700 000 ден. ед. На 31 декабря 2020 года эти показатели соответственно равны 325 000 и 5 975 000. Если в 2018 году корпорация выплатила дивиденды на сумму 450 000 ден. ед., чему равны денежные потоки акционерам за год? Какие выводы Вы можете сделать?

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Управление профессиональным развитием персонала»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 15 |

## 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Управление профессиональным развитием персонала» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970.

Дисциплина «Управление профессиональным развитием персонала» направлена на формирование у студентов профессиональных знаний, умений и компетенций, необходимых для разработки, реализации и оценки корпоративных стратегий и программ, обеспечивающих устойчивое развитие профессионального потенциала сотрудников организации.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы:**

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

**Цель изучения дисциплины** — формирование у студентов системы теоретических знаний и практических навыков в области стратегического и операционного управления профессиональным развитием персонала, необходимых для эффективного проектирования, реализации и оценки программ обучения, развития, карьерного роста и подготовки кадрового резерва в организациях различного профиля.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- Раскрыть сущность и роль управления профессиональным развитием в системе управления персоналом организации.
- Изучить современные концепции, модели и подходы к обучению, развитию и сопровождению карьерного роста сотрудников.
- Формировать навыки диагностики потребностей в развитии персонала на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.
- Научить разрабатывать и реализовывать программы профессионального обучения, наставничества, коучинга, планирования карьеры.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                     | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции                                                                                                                                     | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                   | Формы образовательной деятельности                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                         |                 |                                                                                                                                                                                          | выпускник должен знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | выпускник должен иметь практический опыт                                                                                                                                          |                                                                                       |
| ПК-1.<br>Способен разработать систему стратегического управления персоналом организации | ПК-1.           | ПК-1.2 - Применяет методы управления межличностными отношениями и, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой | содержание норм права, регулирующих трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения, понятие, предмет, метод, функции, принципы, систему и источники трудового права, структуру трудового договора и требования, предъявляемые к его содержанию, основания прекращения трудового договора, особенности рабочего времени и времени отдыха, оплаты и нормирования труда, гарантии и компенсации, дисциплину труда, принципы охраны труда, содержание и порядок наступления материальной ответственности сторон трудового договора, причины возникновения и способы урегулирования трудовых споров, особенности цифровизации трудовых отношений, | квалифицировать факты и обстоятельства, связанные с выполнением работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым | решения задач профессиональной деятельности в сфере трудовых отношений при проведении независимых проверок функционирования различных учетных и информационных систем организации | Контактная работа:<br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |



| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций) | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                |                                                                                                                          |                                          | Формы образовательной деятельности |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                     |                 |                                                      | выпускник должен знать                                                                                                 | выпускник должен уметь                                                                                                   | выпускник должен иметь практический опыт |                                    |
|                                                     |                 |                                                      | необходимые для проведения независимых проверок функционирования различных учетных и информационных систем организации | договором, в ходе проведения независимых проверок функционирования различных учетных и информационных систем организации |                                          |                                    |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                                            | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа | ТКУ / балл<br>Форма ПА                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                        |                                                                  |
| <b>Заочная форма</b>                                                                                        |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                        |                                                                  |
| Тема 1. Теоретико-методологические основы профессионального развития персонала                              | 2                                                                         | 2        | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 20                     | Доклад-презентация/10<br>Отчет по практикуму по решению задач/15 |
| Тема 2. Диагностика потребностей в развитии персонала и построение индивидуальных траекторий роста          | 2                                                                         | 2        | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 20                     | Доклад-презентация/10<br>Отчет по практикуму по решению задач/15 |
| Тема 3. Форматы и технологии профессионального развития: обучение, наставничество, коучинг, кадровый резерв | 2                                                                         | 2        | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 20                     | Доклад-презентация/10<br>Отчет по практикуму по решению задач/15 |
| Тема 4. Оценка эффективности программ развития персонала и цифровые инструменты в управлении развитием      | 2                                                                         |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 19                     | Доклад-презентация/10<br>Отчет по практикуму по решению задач/15 |
| <b>Всего:</b>                                                                                               | <b>8</b>                                                                  | <b>6</b> | <b>6</b>                   |                        |              |                        |         |                    |                                        | <b>79</b>              | <b>100</b>                                                       |
| <b>Контроль, час</b>                                                                                        | <b>9</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | <b>Экзамен</b>         |                                                                  |
| <b>Объем дисциплины (в академических часах)</b>                                                             | <b>108</b>                                                                |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                        |                                                                  |
| <b>Объем дисциплины (в зачетных единицах)</b>                                                               | <b>3</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                        |                                                                  |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Теоретико-методологические основы профессионального развития персонала**

Понятие, сущность и структура профессионального развития. Цели, принципы и задачи развития персонала. Модели развития персонала: компетентностный, карьерный, проектный подход. Роль управления знаниями и непрерывного обучения в развитии профессионального потенциала. Системное и стратегическое видение развития персонала в организации. Влияние внешней среды (рынок труда, демография, технологии) на подходы к развитию.

### **Тема 2. Диагностика потребностей в развитии персонала и построение индивидуальных траекторий роста**

Методы и инструменты анализа и выявления потребностей в обучении и развитии. Аттестация, оценка компетенций, результаты performance review. Формирование индивидуального плана развития (ИПР). Взаимосвязь между оценкой потенциала, результатами труда и направлением развития. Роль руководителя, HR и самого сотрудника в формировании развития. Принципы целевого обучения и планирования обучения на уровне организации.

### **Тема 3. Форматы и технологии профессионального развития: обучение, наставничество, коучинг, кадровый резерв**

Классификация методов обучения: формальные, неформальные и смешанные (blended learning). Корпоративное обучение, внутренняя академия, онлайн-курсы, микролёрнинг. Программы наставничества и менторства. Коучинг как инструмент развития лидеров. Подготовка и сопровождение руководителей. Формирование и развитие кадрового резерва. Учет поколенческих особенностей в выборе форматов развития.

### **Тема 4. Оценка эффективности программ развития персонала и цифровые инструменты в управлении развитием**

Методы и модели оценки эффективности обучения: уровень Киркпатрика, ROI, ROE, показатели вовлеченности и удержания. Система ключевых показателей эффективности (KPI) в обучении. Применение HR-аналитики для анализа потребностей и результатов развития. Использование цифровых платформ: LMS, TMS, корпоративные университеты. Цифровые профили компетенций, карты развития, трекеры прогресса. Риски и ограничения цифровизации.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практикумы по решению задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступить к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада-презентации***

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию.

Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.

2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).

3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.

4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.

5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.

6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).

7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда.

Практические советы по подготовке презентации:

- готовьте отдельно: печатный текст, слайды (10-15), раздаточный материал;

- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего;

- план сообщения;

- краткие выводы из всего сказанного;

- список использованных источников.

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку

навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов тем учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу «Конкуренция» определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

*Работа с литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного

вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                                  | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Формы самостоят. работы</b>                                                                                                            | <b>Форма текущего контроля</b>                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1. Теоретико-методологические основы профессионального развития персонала</i>                     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Эволюция понятий «обучение» и «развитие персонала» в HR-теории.</li><li>2. Принципы непрерывного профессионального развития (lifelong learning).</li><li>3. Сравнительный анализ зарубежных и отечественных моделей развития персонала.</li><li>4. Влияние организационной культуры на развитие сотрудников.</li><li>5. Роль HR-стратегии в управлении развитием персонала.</li></ol> | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к докладу с презентацией<br>Выполнение практического задания | Доклад с презентациями<br>Отчет по практикуму по решению задач |
| <i>Тема 2. Диагностика потребностей в развитии персонала и построение индивидуальных траекторий роста</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Методика GAP-анализа в выявлении потребностей в обучении.</li><li>• Индивидуальный план развития (ИПР): структура, цели и контроль.</li><li>• Использование 360-градусной оценки для определения потенциала.</li><li>• Карта компетенций как инструмент развития.</li><li>• Связь потребностей организации и личных</li></ul>                                                          | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к докладу с презентацией<br>Выполнение практического задания | Доклад с презентациями<br>Отчет по практикуму по решению задач |

| Наименование темы                                                                                           | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Формы самостоят. работы                                                                                                                   | Форма текущего контроля                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | карьерных целей сотрудников.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |                                                                |
| Тема 3. Форматы и технологии профессионального развития: обучение, наставничество, коучинг, кадровый резерв | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отличия коучинга, наставничества и менторства: подходы и задачи.</li> <li>• Корпоративное обучение: внутренняя и внешняя организация.</li> <li>• Формирование кадрового резерва: этапы и критерии отбора.</li> <li>• Практика blended learning в крупных компаниях.</li> </ul>                                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к докладу с презентацией<br>Выполнение практического задания | Доклад с презентациями<br>Отчет по практикуму по решению задач |
| Тема 4. Оценка эффективности программ развития персонала и цифровые инструменты в управлении развитием      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель Дональда Киркпатрика: 4 уровня оценки обучения.</li> <li>• Расчёт ROI и ROE от программ обучения.</li> <li>• Примеры использования HR-аналитики в развитии персонала.</li> <li>• Обзор современных LMS-платформ (например, Stepik, GetCourse, Teachbase).</li> <li>• Перспективы цифровизации управления развитием персонала в России.</li> </ul> | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к докладу с презентацией<br>Выполнение практического задания | Доклад с презентациями<br>Отчет по практикуму по решению задач |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 388 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720284>

2. Управление человеческими ресурсами : стратегическая функция менеджмента : учебник / И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев [и др.] ; под науч. ред. Ю. А. Цыпкина, В. С. Осипова ; под общ. ред. Н. Д. Эриашвили, И. В. Грошева. – Москва : Юнити-Дана, 2024. – 369 с. : ил., табл. – Режим



доступа: по подписке. —  
 URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720538>

***Дополнительная литература:***

1. Костюченко, Т. Н. Экономика труда : учебное пособие : [16+] / Т. Н. Костюченко, Д. В. Сидорова, А. Р. Байчерова ; Ставропольский государственный аграрный университет, Экономический факультет, Кафедра предпринимательства и мировой экономики. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2021. – 173 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. —

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700771>

2. Мацкевич, О. В. Трудовое право : учебник для бакалавриата : [16+] / О. В. Мацкевич, А. Н. Приженникова, А. В. Буянова. – Москва : Прометей, 2022. – 570 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. —

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701068>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| № | Наименование портала (издания, курса, документа)            | Ссылка                                                            |
|---|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации | <a href="http://mintrud.gov.ru/">http://mintrud.gov.ru/</a>       |
| 2 | Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)           | <a href="http://rostrud.gov.ru/">http://rostrud.gov.ru/</a>       |
| 3 | Интернет-портал «Онлайнинспекция.РФ»                        | <a href="http://онлайнинспекция.рф">http://онлайнинспекция.рф</a> |

## 6.3 Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

При проведении образовательного процесса по дисциплине необходимо наличие:

***лицензионное программное обеспечение:***

1. Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition
2. Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y
3. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение)
4. Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение)
5. ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно распространяемое программное обеспечение:***

1. 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
2. OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
3. PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
4. GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
5. Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
6. Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru/>)

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Доклад-презентация                                 | <p>10-8 – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование политологической терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии.</p> <p>7-4 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование политологической терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик в основном правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся</p> <p>3-1 – доклад выполнен в основном соответствии с требованиями, 10 не совсем правильно оформленных слайдов презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся</p> <p>0 – доклад не выполнен</p> |
| 2.    | Практическое задание                               | <p>13 – практическое домашнее задание выполнено верно в срок, представлен грамотный отчет.</p> <p>8– практическое домашнее задание выполнено верно в срок, представлен неполный отчет, имеются ошибки, не влияющие на логику и алгоритм расчета.</p> <p>4- практическое домашнее задание выполнено в срок и содержит концептуальные ошибки.</p> <p>0 - практическое домашнее задание не выполнен.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### *Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости*

#### Примерные темы докладов:

#### Тема 1. Теоретико-методологические основы профессионального развития персонала

1. «Модели профессионального развития: сравнительный анализ западных и российских подходов»
2. «Компетентностный подход в управлении развитием персонала»

3. «Профессиональное развитие как фактор стратегического успеха организации»
4. «Тренды профессионального развития: от hard skills к soft skills»
5. «Психологические основы развития: мотивация к обучению и карьерному росту»

## **Тема 2. Диагностика потребностей в развитии персонала и построение индивидуальных траекторий роста**

1. «Анализ потребностей в обучении: инструменты и практика применения»
2. «Индивидуальный план развития (ИПР): современный инструмент карьерного сопровождения»
3. «360-градусная оценка как способ выявления потенциала сотрудников»
4. «Роль руководителя и HR в построении траекторий развития персонала»
5. «Карта компетенций как основа диагностики и планирования развития»

## **Тема 3. Форматы и технологии профессионального развития: обучение, наставничество, коучинг, кадровый резерв**

1. «Коучинг в HR: теория, практика, эффективность»
2. «Наставничество и менторство: опыт внедрения в российских компаниях»
3. «Blended learning: сочетание форматов как залог эффективности обучения»
4. «Организация и развитие кадрового резерва: задачи, этапы, критерии»
5. «Инновационные методы корпоративного обучения: микролёрнинг, геймификация, симуляции»

## **Тема 4. Оценка эффективности программ развития персонала и цифровые инструменты в управлении развитием**

1. «Модель Киркпатрика: как измерить эффективность обучения сотрудников»
2. «Цифровые инструменты развития персонала: возможности и вызовы»
3. «HR-аналитика как инструмент оценки обучения и развития»
4. «ROI и ROE в обучении: методы расчета и интерпретация»
5. «Роль LMS и TMS в современной системе управления развитием персонала»

### **Примерные задания для практических заданий**

#### **Задание по теме 1: Теоретико-методологические основы профессионального развития персонала**

##### **Условие:**

Компания «ИнтехСофт» (штат — 130 человек, IT-сфера) столкнулась с проблемой: за последние 6 месяцев 9 ключевых сотрудников уволились по причине отсутствия возможностей профессионального роста. В компании отсутствует HR-стратегия развития персонала, обучение проводится

нерегулярно, карьерные маршруты не формализованы. Руководство осознаёт необходимость внедрения системного подхода к профессиональному развитию, но не знает, с чего начать.

**Задание:**

1. Выделите ключевые причины проблемы в терминах теории профессионального развития.
2. Определите, какие модели (зарубежные и/или российские) развития персонала могли бы быть применены.
3. Предложите первые 3 шага по созданию стратегии профессионального развития в данной организации.

**Задание по теме 2: Диагностика потребностей в развитии персонала и построение индивидуальных траекторий роста**

**Условие:**

В производственной компании «ЭкоТех» провели оценку персонала методом «360 градусов». Анализ показал, что у 60% линейных менеджеров недостаточно развиты навыки работы с подчинёнными: слабо выражены лидерские качества, наблюдается пассивное управление, отсутствует умение мотивировать команду. Руководство хочет построить индивидуальные планы развития (ИПР) для этих менеджеров, но не знает, как их структурировать.

**Задание:**

1. Определите, какие компетенции подлежат развитию на основе результатов оценки.
2. Предложите пример структуры ИПР для одного линейного менеджера.
3. Укажите формы обучения и методы контроля эффективности развития по ИПР.

**Задание по теме 3: Форматы и технологии профессионального развития: обучение, наставничество, коучинг, кадровый резерв**

**Условие:**

Компания «ГринЛогистик» (логистика, 300 сотрудников) внедрила кадровый резерв для будущих руководителей подразделений. В резерв включено 15 человек, однако через 8 месяцев 6 сотрудников уволились, не дождавшись продвижения. Остальные отмечают, что программа непрозрачна, наставников не назначили, обучения не было. HR-отделу поручено срочно перезапустить программу.

**Задание:**

1. Проанализируйте, какие ошибки были допущены при формировании и сопровождении резерва.
2. Составьте план корректировки программы с обязательным включением: системы обучения, наставничества, оценки эффективности.
3. Опишите, как должна быть организована обратная связь участникам кадрового резерва.

## Задание по теме 4: Оценка эффективности программ развития персонала и цифровые инструменты в управлении развитием

### Условие:

Компания «МедПроект» организовала внутренний курс повышения квалификации для специалистов отдела продаж (35 сотрудников). Курс длился 3 недели, в него входили вебинары, практикумы и итоговая аттестация. Затраты составили 520 тыс. рублей. Через 2 месяца выяснилось, что продажи выросли на 6%, а уровень удовлетворенности сотрудников обучением — 87%. Руководство просит HR предоставить количественную оценку эффективности обучения.

### Задание:

1. Рассчитайте ROI по формуле:  
$$\text{ROI (\%)} = ((\text{дополнительная прибыль} - \text{затраты на обучение}) / \text{затраты на обучение}) \times 100$$
  
Предположим, что дополнительная прибыль составила 850 тыс. рублей.
2. Примените модель Киркпатрика: укажите, какие уровни оценки были достигнуты, а какие требуют доработки.
3. Предложите инструменты автоматизации анализа эффективности обучения.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:<br>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;<br>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;<br>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | Выполнение обучающимся заданий оценивается по следующей балльной шкале:<br>Задание 1: 0-10 баллов<br>Задание 2: 0-10 баллов<br>Задание 3: 0-20 баллов<br><b>-90 и более (отлично)</b> – ответ правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-70 и более (хорошо)</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, приведены необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Ход решения задания правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.<br><b>-50 и более (удовлетворительно)</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, приведены не все необходимые выкладки, использована профессиональная лексика. Задания решены частично.<br><b>-Менее 50 (неудовлетворительно)</b> – ответы на |

| Процедура оценивания | Шкала и критерии оценки, балл                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------|
|                      | теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены |

***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

***Задания 1-го типа***

1. Дайте определение понятию «профессиональное развитие персонала».
2. Перечислите основные цели профессионального развития персонала в организации.
3. Назовите ключевые принципы системы управления развитием персонала.
4. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла развития персонала.
5. В чем различие между обучением персонала и его профессиональным развитием?
6. Опишите основные направления профессионального развития сотрудников.
7. Раскройте понятие «кадровый резерв» и его виды.
8. Назовите этапы формирования системы работы с кадровым резервом.
9. Перечислите основные методы выявления потребностей в обучении.
10. В чем суть метода «360 градусов» для диагностики потребностей в развитии?
11. Дайте определение индивидуального плана развития (ИПР) и его структуры.
12. Назовите отличительные черты наставничества и его цели в профессиональном развитии.
13. Раскройте понятие коучинга и условия его эффективного применения в организациях.
14. Перечислите основные формы и методы корпоративного обучения.
15. Что входит в содержание модели оценки обучения по Дональду Киркпатрику?
16. Охарактеризуйте 4 уровня оценки эффективности программ обучения.
17. Что такое ROI обучения и как рассчитывается его показатель?
18. Назовите современные цифровые инструменты управления обучением и развитием.
19. Дайте характеристику Learning Management System (LMS) и её функций.
20. Какие законодательные акты РФ регулируют обучение и развитие работников?
21. Раскройте содержание ст. 196 ТК РФ «Повышение квалификации работников».
22. В чем отличие краткосрочного и долгосрочного планирования развития персонала?
23. Назовите преимущества внутреннего обучения по сравнению с

внешним.

24. Какие риски могут возникнуть при неправильном построении системы развития персонала?
25. В чем значение профессионального развития для стратегического управления организацией?

### ***Задания 2 типа***

1. Охарактеризуйте отличия понятий «профессиональное развитие» и «карьерное продвижение».
2. Сравните коучинг, наставничество и менторство: укажите цели, формат, преимущества и ограничения.
3. Определите, в чем заключается отличие кадрового резерва от кадрового потенциала.
4. Перечислите и охарактеризуйте принципы формирования индивидуального плана развития сотрудника.
5. Оцените роль обучения в системе мотивации персонала. Приведите примеры.
6. Укажите и охарактеризуйте 5 уровней зрелости корпоративной системы развития персонала.
7. Сравните внешнее и внутреннее обучение персонала: приведите аргументы за и против каждого подхода.
8. Проанализируйте, в каких ситуациях целесообразно применять онлайн-обучение, а когда — очное.
9. Выделите основные подходы к определению потребностей в развитии персонала.
10. Сравните модель ROI и модель Дональда Киркпатрика: в чем различие, цели и применимость.
11. Назовите этапы планирования обучения и развития, охарактеризуйте каждый этап.
12. Определите принципы подбора наставников в корпоративной системе наставничества.
13. Укажите, какие критерии можно использовать для оценки эффективности индивидуального плана развития.
14. Охарактеризуйте ключевые элементы стратегии профессионального развития в компании.
15. Назовите формы обучения взрослых, используемые в HR-практике, и охарактеризуйте их.
16. В чем разница между компетентностным подходом и функциональным при планировании развития?
17. Сравните подходы к развитию сотрудников в государственных и коммерческих организациях.
18. Выделите принципы формирования кадрового резерва в соответствии с рекомендациями Минтруда РФ.
19. Опишите, какие данные и метрики HR-аналитики используются для оценки эффективности развития.
20. Сравните soft skills и hard skills в контексте профессионального



развития.

21. Укажите и проанализируйте причины сопротивления сотрудников обучению и развитию.
22. Приведите аргументы в пользу интеграции Learning Management System (LMS) в HR-систему организации.
23. Перечислите и охарактеризуйте уровни карьерного роста: горизонтальный, вертикальный и диагональный.
24. Сравните подходы к работе с кадровым резервом в России и международной практике.
25. Оцените эффективность системы обучения и развития на основе ключевых показателей (KPI). Приведите возможные KPI.

### ***Задания 3 типа***

**1.**

**Ситуация:** Молодые сотрудники быстро увольняются, потому что не видят перспектив.

**Задание:** Предложите, как можно улучшить профессиональное развитие для молодых специалистов, чтобы они захотели остаться в компании.

**2.**

**Ситуация:** Руководство решило создать кадровый резерв, но HR-специалисты не знают, с чего начать.

**Задание:** Опишите простыми словами, как можно сформировать кадровый резерв: что нужно делать и по каким критериям выбирать сотрудников.

**3.**

**Ситуация:** Новые сотрудники не умеют применять знания на практике.

**Задание:** Придумайте, как можно организовать наставничество или вводное обучение, чтобы решить эту проблему.

**4.**

**Ситуация:** Компания проводит оценку персонала, но не использует результаты.

**Задание:** Объясните, зачем нужно учитывать результаты оценки при составлении планов обучения и развития сотрудников.

**5.**

**Ситуация:** В корпоративном университете стало мало участников.

**Задание:** Назовите возможные причины и предложите, что можно сделать, чтобы сотрудники снова захотели учиться.

**6.**

**Ситуация:** Сотруднику предлагают повышение, но он сомневается.

**Задание:** Напишите пример простого плана развития для такого сотрудника, чтобы он подготовился к новой должности.

**7.**

**Ситуация:** Сотрудники записываются на онлайн-курсы, но не проходят их до конца.

**Задание:** Почему так происходит? Предложите, как можно улучшить ситуацию.

**8.**

**Ситуация:** В компании проводят обучение «наугад», без анализа.

**Задание:** Объясните, как можно заранее понять, чему именно нужно учить сотрудников.

**9.**

**Ситуация:** Директор хочет видеть план, как будут развиваться ключевые сотрудники в ближайшие годы.

**Задание:** Предложите пример простого плана карьерного роста для одного сотрудника.

**10.**

**Ситуация:** Сотрудники прошли внешний курс, но не используют знания в работе.

**Задание:** Объясните, как заранее убедиться, что обучение будет полезным.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Навыки эффективного руководителя»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                           | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                       | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                      | 15 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ..... | 16 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Навыки эффективного руководителя» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина затрагивает такие важные темы, как лидерство, формирование команды, развитие персонала, планирование, а также функции и качества руководителя.

Большинство российских компаний, в силу особенностей нашего рынка труда, выбирают стратегию выращивания руководителей внутри компании из числа лояльных, отличившихся и наиболее перспективных сотрудников. В последствии многие сталкиваются с проблемой неэффективной деятельности вверенного «новичку» подразделения. Более того, отсутствие управленческих навыков у специалиста, и возникающие в связи с этим трудности могут повлиять на его решение об увольнении с предприятия.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 2 курсе во 3 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся целостного представления о сущности управления и роли управленческих навыков в работе руководителя.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями менеджмента;
- изучить систему управления и факторы, способствующие развитию навыков эффективного руководителя;
- вооружить обучаемых знаниями теоретических основ, основных механизмов и методов формирования имиджа эффективного руководителя;
- содействовать формированию практических навыков управленца и особенностей его восприятия общественностью.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                          | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                       |                                                                            | Формы образовательной деятельности                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                 |                                                                                                                                               | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                | выпускник должен иметь практический опыт                                   |                                                                                    |
| Способен реализовать систему стратегического управления персоналом | ПК-2            | ПК - 2.3 - Внедряет и поддерживает корпоративную культуру и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала | основы интегрированной системы управления рисками       | координировать задачи между работниками подразделения | распределения полномочий и ответственности между работниками подразделения | <u>Контактная работа:</u><br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                                                                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | Сам<br>оценка | Форма ТКУ<br>Форма ПА, балл                                                                |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                   | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по<br>решению задач | Ситуационный<br>практикум | Мастер-класс | Лабораторный<br>практикум | Тренинг | Дидактическая<br>игра | Из них в форме<br>практической<br>подготовки |               |                                                                                            |  |
| заочная форма                                                                                                                     |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |               |                                                                                            |  |
| Тема 1.<br>Управление как<br>процесс. Понятие<br>эффективного<br>руководителя.<br>Профессиональные и<br>личностные<br>компетенции |                                                                              | 1        |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 13            | Доклад / 5<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10                                   |  |
| Тема 2.<br>Управленческий<br>цикл. Виды<br>управления.                                                                            |                                                                              |          |                               | 1                         |              |                           | 1       |                       |                                              | 13            | Доклад / 5<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10<br>Эссе/5<br>Участие в тренинге/5 |  |
| Тема 3.<br>Постановка задач по<br>технологии SMART                                                                                |                                                                              |          |                               |                           |              |                           | 1       |                       |                                              | 14            | Доклад / 5<br>Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10<br>Эссе/5<br>Участие в тренинге/5 |  |
| Тема 4.<br>Организация и<br>планирование<br>деятельности.                                                                         |                                                                              |          |                               |                           | 1            |                           |         |                       |                                              | 14            | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10                                                 |  |
| Тема 5.<br>Ситуативное<br>руководство.                                                                                            |                                                                              |          |                               | 1                         |              |                           |         |                       |                                              | 14            | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10                                                 |  |
| Тема 6.<br>Мотивация<br>персонала                                                                                                 |                                                                              |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 14            | Отчет по<br>ситуационному<br>практикуму/10                                                 |  |
| Тема 7.<br>Контроль<br>деятельности и<br>обратная связь<br>сотрудникам.                                                           |                                                                              | 1        |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              | 14            | Доклад / 5                                                                                 |  |
| Всего:                                                                                                                            |                                                                              | 2        |                               | 4                         |              |                           | 2       |                       |                                              | 96            | 100                                                                                        |  |
| Контроль, час                                                                                                                     | 4                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |               | Зачет                                                                                      |  |
| Объем<br>дисциплины (в<br>академических<br>часах)                                                                                 | 108                                                                          |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |               |                                                                                            |  |
| Объем<br>дисциплины (в                                                                                                            | 3                                                                            |          |                               |                           |              |                           |         |                       |                                              |               |                                                                                            |  |

| Наименование<br>тем   | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |  |  |  |  |  |  | Сам<br>оце | Форма ТКУ<br>Форма ПА, балл |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|------------|-----------------------------|
|                       | Лекции                                                                       |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Семинары                                                                     |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Практикум по<br>решению задач                                                |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Ситуационный<br>практикум                                                    |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Мастер-класс                                                                 |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Лабораторный<br>практикум                                                    |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Тренинг                                                                      |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Дидактическая<br>игра                                                        |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       | Из них в форме<br>практической<br>подготовки                                 |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       |                                                                              |  |  |  |  |  |  |            |                             |
|                       |                                                                              |  |  |  |  |  |  |            |                             |
| зачетных<br>единицах) | зачетная форма                                                               |  |  |  |  |  |  |            |                             |



## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Управление как процесс. Понятие эффективного руководителя. Профессиональные и личностные компетенции.***

Понятие управления как процесса. Концепции современного менеджмента. Образ эффективного руководителя. Руководитель глазами подчиненного. Руководитель глазами руководителя. Управление как специфический вид человеческой деятельности. Психологические закономерности человеческой деятельности. Современные представления об организации и управлении. Управление как технология.

### ***Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления.***

Динамика управленческого цикла: организация, планирование, мотивация сотрудников, контроль и обратная связь. Понятие организации и ее структуры. Руководитель как субъект подсистемы организации. Статусы и роли в организации. Психологические особенности деятельности руководителя при различных видах соподчинения в организации. Классификация стилей деятельности при различных видах соподчинения.

### ***Тема 3. Постановка задач по технологии SMART.***

Сущность технологии постановки задач. Критерии формулирования. Исходные правила при работе с целью. Понятие цели. Виды целей. Ценности и цели руководителя. Критерии достижения целей. Методика построения “дерева” целей.

### ***Тема 4. Организация и планирование деятельности.***

Делегирование: преимущества и риски. Выбор задачи для делегирования. Выбор сотрудника для делегирования. Встреча с целью делегирования. Матрица Эйзенхауэра. Система ежедневного планирования «Альпы». Основные принципы планирования. Правила составления плана. Сущность и виды управленческих решений. Психологический механизм принятия решений. Стили принятия решений. Групповые методы решения управленческих задач (“мозговой штурм”, синектика, методы Гордона, “635”, Дельбека и др.).

### ***Тема 5. Ситуативное руководство.***

Понятие ситуативного руководства. Анализ бизнес-кейсов. Уровни зрелости сотрудников. Стили руководства. Сущность и место планирования в структуре управленческой деятельности руководителя. Основные категории планирования: стратегия, тактика, политика, процедуры, правила. Объективные и субъективные предпосылки снижения эффективности планирования. Система планирования личного времени руководителя.

### ***Тема 6. Мотивация персонала***

Базовые принципы мотивации. Классификация потребностей по А. Маслоу. Основные мотивы сотрудников. Идеи и ошибки в мотивации персонала. Инструменты выявления мотивов (наблюдение; тестирование; личная встреча с сотрудником). Стимулы в копилке руководителя (бесплатные вознаграждения. Копилка стимулов. Мотивационные слова. Работа с демотивированным сотрудником. Причины демотивации. Поведение сотрудника при демотивации. Личная встреча с демотивированным сотрудником. Понятие об организаторской деятельности. Структура и функции организаторской деятельности. Индивидуальный стиль организаторской деятельности. Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности.

### ***Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками.***

Виды и функции контроля. Выбор подходящего вида контроля. Цели и функции обратной связи. Правила подачи обратной связи. Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, семинары, ситуационные практикумы, тренинги, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по

изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке доклада***

Доклад - сообщение по заданной теме, с целью внести знания из

дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчик должен знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

*Структура выступления.*

Вступление должно содержать:

- название, сообщение основной идеи;
- современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов;
- живую интересную форму изложения;
- акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов. Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### *Работа с литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

#### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении тренинга***

Тренинг – это форма интерактивного практического занятия, цель которого – сформировать у обучающихся поведенческие паттерны (устойчивые модели поведения, которые человек предпочитает использовать при взаимодействии с другими людьми, доведенные до автоматизма) для дальнейшей успешной работы в профессиональной сфере.

Прежде чем приступать к участию в тренинге, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о целях и задачах тренинга, о порядке проведения тренинга, критериях оценки результатов тренинга;
- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы;

В ходе проведения тренинга обучающийся должен активно участвовать в работе группы на всех этапах тренинга.

По итогам проведения тренинга, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по написанию эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.

1. Титульный лист

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе —

использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                                                        | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                   | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Форма текущего контроля</b>                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Управление как процесс.<br/>Понятие эффективного руководителя.<br/>Профессиональные и личностные компетенции</i> | Управление как специфический вид человеческой деятельности.<br>Психологические закономерности человеческой деятельности. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка доклада<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму                                            | Доклад<br>Отчет по ситуационному практикуму                               |
| <i>Тема 2.<br/>Управленческий цикл.<br/>Виды управления.</i>                                                                    | Понятие организации и ее структуры.<br>Руководитель как субъект подсистемы организации. Статусы и роли в организации.    | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка доклада<br>Подготовка к ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму<br>Написание эссе<br>Подготовка к тренингу | Доклад<br>Отчет по ситуационному практикуму<br>Эссе<br>Участие в тренинге |
| <i>Тема 3.<br/>Постановка задач по технологии SMART</i>                                                                         | Понятие цели. Виды целей. Ценности и цели руководителя. Критерии достижения                                              | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet                                                                                                                                                                              | Доклад<br>Отчет по ситуационному практикуму                               |

| Наименование темы                                                 | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                       | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                  | Форма текущего контроля           |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                   | целей.                                                                                                                                                                                | Конспектирование<br>Подготовка доклада<br>Подготовка к ситуационному практикуму,<br>подготовка отчета по ситуационному практикуму<br>Подготовка к тренингу<br>Написание эссе  | Эссе<br>Участие в тренинге        |
| Тема 4.<br>Организация и планирование деятельности.               | Сущность и виды управленческих решений.<br>Психологический механизм принятия решений. Стили принятия решений.                                                                         | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка к ситуационному практикуму,<br>подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 5.<br>Ситуативное руководство.                               | Сущность и место планирования в структуре управленческой деятельности руководителя.<br>Система планирования личного времени руководителя.                                             | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка к ситуационному практикуму,<br>подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 6.<br>Мотивация персонала                                    | Понятие об организаторской деятельности.<br>Структура и функции организаторской деятельности.<br>Оценка организаторских способностей руководителей в динамической структуре личности. | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка к ситуационному практикуму,<br>подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму |
| Тема 7.<br>Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками. | Алгоритм подачи обратной связи сотруднику.                                                                                                                                            | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Конспектирование<br>Подготовка доклада                                                                      | Доклад                            |



## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

#### ***Основная литература:***

1. Малек, Е. В. Корпоративная культура промышленных предприятий. Курс лекций : учебное пособие / Е. В. Малек. — Магнитогорск : МГТУ им. Г.И. Носова, 2023. — 140 с. — ISBN 978-5-9967-2916-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/432791>

2. Целютина, Т. В. Технологии командообразования и внутриорганизационных коммуникаций : учебное пособие / Т. В. Целютина. — Белгород : НИУ БелГУ, 2023. — 196 с. — ISBN 978-5-9571-3410-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448526>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Баланов, А. Н. Продакт-менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 668 с. — ISBN 978-5-507-48977-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/402941>

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| <b>Наименование портала<br/>(издания, курса, документа)</b> | <b>ссылка</b>                                                                             |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реферативный интернет-дайджест психологических наук         | <a href="http://psycdigest.ru/">http://psycdigest.ru/</a>                                 |
| Образовательный портал                                      | <a href="http://univertv.ru/video/psihologiya/">http://univertv.ru/video/psihologiya/</a> |

### **6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения,**

## **электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

### ***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

### ***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

### ***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

### ***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего**

## контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Ситуационные практикумы                                                | <p>10-8 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>7-5 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>4-1– отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.</p>                                                                                                                                                                  |
| 2     | Доклад                                                                 | <p>5 – доклад выполнен в соответствии с требованиями: 10 правильно оформленных слайдов презентации, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы преподавателя и обучающихся;</p> <p>4-3 – доклад выполнен в соответствии с требованиями, но с плохой презентацией, грамотное использование профессиональной терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на большинство вопросов преподавателя и обучающихся;</p> <p>2-1 – доклад выполнен с нарушением базовых требований, без презентации, докладчик был «привязан» к тексту, докладчик испытывал затруднения при ответе на вопросы преподавателя и обучающихся;</p> <p>0 – доклад не сделан вообще или сделан не по существу вопроса, докладчик не смог ответить на вопросы преподавателя и обучающихся.</p> |
| 3     | Эссе                                                                   | <p>5 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет;</p> <p>4-3 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению;</p> <p>2 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет;</p> <p>1 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению;</p> <p>0 – эссе не сделано.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4     | Тренинг                                                                | <p>5 – активность и верные ответы составляют более 90% от общего количества;</p> <p>4-3 – активность и верные ответы составляют 80-50% от общего количества;</p> <p>2-1– активность и верные ответы составляют менее 50% от общего количества</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках*

**Примерные темы докладов:**

1. Теории самообучающихся организаций.
2. Факторы эффективного управления.
3. Особенности современного менеджмента.
4. Линейные и кадровые аспекты управления.
5. История и функция психологии управления.
6. Ассертивность как фактор организации поведения.
7. Теория исполнительской деятельности. Теории X, Y, Z.
8. Женщина- руководитель.
9. Психология инноваций: комплексное управление качеством.
10. Лидерство и власть в организации.
11. Стили руководства в психологии менеджмента.
12. Роль и значение руководителя в организации.
13. Основные методы решения управленческих задач.
14. Психологические аспекты приема на работу. Диагностические методики.
15. Психологический конфликт в условиях трудовой деятельности. Пути разрешения конфликта. Диагностические методики.
16. Кадровая политика. Ее значение и функции.
17. Психолог на предприятии. Его роль. Диагностическое направление деятельности.
18. Современный руководитель. Деловые качества руководителя. Общая характеристика.

**Примерные темы эссе:**

***Тема 2. Управленческий цикл. Виды управления***

1. Управление как способ организации деятельности
2. Основные этапы развития управленческо-психологической деятельности.
3. Специфика развития эффективных навыков руководителя
4. Базовые качества личности руководителя.
5. Психологические особенности управленческой команды.
6. Особенности группы как объекта управления.

***Тема 3. Постановка задач по технологии SMART***

1. Цели и ценности организации: синергия управления на различных уровнях
2. Культура организации и её оценка руководителем
3. Методы исследования целей и ценностей руководителей
4. Использование технологии SMART в оценке персонала организации
5. Технология SMART в повышении личной самоэффективности

## **Тема 7. Контроль деятельности и обратная связь с сотрудниками**

1. Обеспечения порядка в совместной жизни и деятельности людей?
2. Какова социально-психологическая природа власти?
3. Каковы мотивы подчинения в системах управления?
4. Основные положения работы А. Зыкова «Как и чем управляются люди».

### **Примерные задания для тренингов**

#### **Тренинг 1. «Эффективный руководитель. Поведение в условиях переговорного процесса»**

**Ситуация 1. Уверенный в себе.** Хорошо знает, чего хочет. Заранее формулирует суть вопроса и немедленно переходит к ней, не размениваясь на пустяки и частности. Быстро перехватывает *инициативу беседы* и начинает *управлять разговором*. Его настойчивость легко принять за раздражение, особенно, если невнимательно слушать.

**Вариант ответа:** В разговоре с таким сотрудником важно вести себя спокойно, устойчиво, говорить уверенно. Стараться быть как можно более лаконичным, поскольку многословие обоих только запутает. Оперировать только проверенной информацией. Внешне речь должна звучать чуть менее активно, чем речь собеседника. Если быть с ним на равных, может возникнуть спор или даже конфликт, переговоры будут провалены.

**Ситуация 2. Недовольно-агрессивный.** Агрессивен, эмоционально не сдержан, слова и жесты подчеркнута раздражительны.

**Вариант ответа:** В разговоре с таким сотрудником важно быть спокойным, сдержанным и хладнокровным. Как можно внимательнее слушать и не поддаваться на эмоциональные провокации. Выразив сочувствие и понимание, предлагать совместный план работы. Быть убедительным в том, что план реален.

**Ситуация 3. Любитель поговорить.** Говорит не по существу, «растекается мыслью по древу».

**Вариант ответа.** Использовать паузы, чтобы перенаправить разговор в нужное русло. Начинайте как бы новый смысловой абзац: говорить четко, нарочито обращаясь по имени и отчеству, делать обобщающие замечания относительно предыдущего тезиса. Если до ближайшей паузы далеко, тактично прервать собеседника: задать конкретный вопрос, который имеет отношение к сути дела. Когда инициатива «в руках», говорить четко, не делать больших пауз, в которые можно «вклиниться» с разговором «обо всем на свете». Не позволять втягивать себя в беседу, не относящуюся к делу. Поддерживать только те вопросы, которые имеют прямое отношение к обсуждаемой проблеме. Следить за своим эмоциональным состоянием: дышать глубоко и говорить ровным голосом. Чтобы не раздражаться, перехватывать инициативу в разговоре.

## Тренинг 2. Профессиональные компетенции. Планирование деятельности.

**Задание:** Провести выборочное интервью с незнакомыми людьми (3-5 чел.) с целью подбора кандидатов на вакантную должность.

**Цель:** провести селективное интервью; осуществить наблюдение и сбор данных; описать процедуру переговорного процесса; составить отчет. в гипотетическую команду «Последний герой».

### Этапы работы:

1. Выработать *критерии* для отбора участников (параметры оценки, вопросы) и обосновать каждый критерий.
2. Продумать *план работы и этапы* проведения интервью.
3. Составить *подробное описание* подготовки к проведению интервью.
4. Провести *интервью* и оценить *первоначальные результаты* наблюдений.
5. Отметить *особенности работы* с каждым участником (его поведение, реакции, умение ориентироваться в ситуации, способность отвечать на вопросы и т. д.). Указать на возможно возникшие трудности при взаимодействии с ними.
6. Дать *экспертное заключение* по каждому респонденту с точки зрения соответствия выработанным критериям.
7. Вынести *заключительное решение* по всем наблюдаемым признакам и представить *рейтинг результатов*.
8. Дать *оценку своей работы*. Прокомментировать свои ощущения, психологическое состояние, эмоциональные реакции.

## Тренинг 3. «Контроль деятельности. Лидерский потенциал»

**Задание 1.** Оцените свой *лидерский потенциал*, используя методику «Карта самооценки» по шкале Лайкерта («1» низкий уровень; «7» очень высокий уровень)

### Этапы работы:

1. Проведите оценку в режиме Я-реальное («актуальный уровень»)
  2. Проведите оценку в режиме Я-идеальное («желаемый уровень»)
  3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции
  4. Сделайте *вывод о степени расхождения* Я-реального и Я-идеального.
  5. Оцените в модели компетентности уровень лидерского потенциала руководителя.
- ✓ Я в данной организации  
● Я в «идеальной организации»

| №  | Параметры                                        | Степень выраженности |   |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|
|    |                                                  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Ответственность за результаты своей деятельности |                      |   |   |   |   |   |   |
| 2. | Развитая интуиция                                |                      |   |   |   |   |   |   |

|     |                                                      |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 3.  | Эрудированность, энергичность                        |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.  | Способность планировать, организовывать деятельность |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.  | Уверенность в себе и принимаемых решениях            |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.  | Гибкость                                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.  | Инициативность                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.  | Критичность                                          |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.  | Целеустремленность                                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Требовательность                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. | Креативность                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. | Оригинальность, находчивость, разносторонность       |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. | Стремление к личностному росту                       |  |  |  |  |  |  |  |

**Задание 2.** Оцените свой лидерский потенциал, используя *метод ранжирования*.

**Этапы работы:**

1. Впишите в Протокол *способности к эффективному руководству* в соответствие с Вашим *представлением о себе*.

2. Предложите *другому* человеку *оценить Ваши способности к эффективному руководству*.

3. Рассчитайте *коэффициент согласованности* с помощью коэффициента ранговой корреляции

4. Сделайте *вывод о степени расхождения* Ваших представлений о себе как о руководителя и представлениями о Вас других людей.

**СПОСОБНОСТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ РУКОВОДСТВУ**

•**Организаторские** (*целеустремленность, решительность, креативность*)

•**Коммуникативные** (*умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения, профессиональная компетентность, развитые каналы вербального и невербального общения*)

•**Аналитические способности** (*умение обрабатывать нужную информацию, оценивать, сравнивать, усваивать*)

•**Высокий уровень понятийного мышления**

•**Вербальные способности** (*умение правильно и понятно изъясняться*)

•**Ораторские способности**

•**Умение вести переговоры, способность убеждать**

•**Умение слушать**

•**Хорошо развитая образная и словесно-логическая память**

•**Высокий уровень переключаемости и распределения внимания**

•**Способность влиять на окружающих**

•**Умение принимать решения в неопределенных ситуациях**

•**Умение управлять собой**

### Протокол для индивидуального ранжирования

| № | Лидерские способности | Ваш ранг | Ранг | Разница рангов (d) |
|---|-----------------------|----------|------|--------------------|
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |
|   |                       |          |      |                    |

#### **Типовые задания к ситуационному практикуму**

##### **Кейс 1**

1. Как вы объясните социально-психологический феномен «социального мундира»? Что это такое? Как это связано с фрустрирующей ролью руководителя? Насколько психологически оправдана данная роль? Каковы психоэмоциональные последствия длительного нахождения в этой роли?

2. Приведите примеры «Я–Ты высказываний». Объясните коммуникативные реакции «социальных мундиров» в зависимости от «Я–Ты высказываний». Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует «Ты-утверждение». Опишите поведение сторон и дайте психологическую характеристику каждой из них.

##### **Кейс 2**

1. Приведите примеры определённых моделей поведения (адекватные и неадекватные варианты использования):

- Пассивная модель
- Агрессивная модель
- Ассертивная модель.

2. Приведите примеры ситуаций, в которых руководитель использует ту или иную поведенческую модель. Укажите условия, в которых та или иная модель будет являться адекватным вариантом поведения.

##### **Кейс 3**

1. Вам предстоит участие в переговорах с деловым партнером. Опишите алгоритм проведения переговоров с различными психологическими типами людей.

2. Какие формы взаимодействия с акцентуированными личностями целесообразно учитывать при проведении совещаний или деловых встреч?

##### **Кейс 4**

Дайте аргументированный ответ на следующие вопросы.



•Какие психологические приёмы в процессе *переговоров* являются наиболее эффективными?

•Меняется ли *поведение людей в процессе интервьюирования (переговорного процесса)*?

•Чем, по вашему мнению, определяется *лидерство* – личностью или социальной ситуацией?

•Какие личности можно назвать харизматичными?

### Кейс 5

Заполните пробелы в нижеприведенных примерах – приемах аргументации, используемым в процессе переговоров

•Постепенно *подводите оппонента к \_\_\_\_\_ (противоположным) выводам* путем поэтапного прослеживания процедуры решения проблемы

•Постепенно подведите оппонента к полному согласию с Вами путем получения от него *согласия сначала в \_\_\_\_\_ (главном), а затем в \_\_\_\_\_ (частностях)*

•Разделите *аргументы* спорящего на \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ *(неверные, сомнительные и ошибочные)* с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции

•Постройте свой разговор таким образом, чтобы он на Ваши первые вопросы отвечал \_\_\_\_\_ *(«Да... Да...»)*. В последующем ему будет намного проще соглашаться с Вами и по более существенным вопросам

•Соглашаясь с высказыванием спорящего, *внезапно опровергните его доказательства с помощью \_\_\_\_\_ (одного сильного аргумента)*. Этот метод хорош, если партнер агрессивен

•Умышленно *замедляйте проговаривание вслух* наиболее \_\_\_\_\_ *(слабых мест)* в аргументации оппонента

•Указывайте оппоненту как сильные, так и слабые места того, что Вы предлагаете. Такой метод лучше всего применять при дискуссии с \_\_\_\_\_ *(интеллектуальным партнером)*

•\_\_\_\_\_ *(Своевременно)* делайте обобщения и выводы по результатам проведенной дискуссии

### Кейс 5

Дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы

1. От чего зависит эффективность *стиля лидерства*? Кто такой *харизматичный лидер* и каким образом он оказывает влияние на окружающих? Какие важнейшие *навыки* необходимы эффективному лидеру в современной организации?

2. Назовите важнейшие *компетенции* эффективного руководителя. Чем его *когнитивные свойства* отличаются от рядового сотрудника? Какие вы знаете технологии и методы совершенствования когнитивных навыков (мышления, памяти, внимания, вербального интеллекта)?

### Кейс 5

1. Что такое «*практический интеллект*»? Насколько важно для руководителя иметь высокий практический интеллект? Поясните это на моделях *теории мотивации исполнительской деятельности* Д. МакГрегора и У. Оучи.

2. Какая *мотивационная модель управления* персоналом вам ближе? Поясните. Приведите примеры *успешного использования* моделей управления в организациях современного типа (например, компания Блумберг).

### **Кейс 6**

1. Потребности объединяться в группы характерна для всех людей, независимо от возраста, пола, национальной принадлежности и профессионального статуса. Дайте объяснение этому феномену с точки зрения *групповой динамики, мотивационных потребностей, социальных целей*.

2. Чем обусловлены *цели формальных организаций*? Так ли уж важны в организации неформальные объединения? Обоснуйте с точки зрения социально-психологических факторов. Приведите в качестве примера типы организаций, в которых неформальные связи являются частью формальных отношений.

3. Существует ли разница между *ролью, статусом, внутренней установкой и позицией*? Приведите примеры, когда эти позиции вступают в рассогласование и даже деформируют личность. В каком *классическом эксперименте* роль, навязанная условиями эксперимента, вызвала сильный когнитивный диссонанс и создала угрозу здоровью его участников?

### **Кейс 7**

**Вы – руководитель.** Вы поручили своему сотруднику подготовить отчет о работе Вашей группы. Отчет необходимо предоставить руководителю. Отчет должен включать цифры, показатели эффективности работы. Отчет был сдан на 2 дня позже установленного срока, но в нем не только приводились цифры и факты о работе, но и подробный анализ приведенных данных, описание проблем и предложения по их преодолению. Работа была проделана большая, но вы безнадежно опоздали, потому что отчет, сначала нужно утвердить, только после этого его можно предоставить руководству (встреча с руководителем отдела сегодня).

**Задание:** Дайте обратную связь своему коллеге с учетом технологии SMART и мотивирования.

### **Кейс 8**

**Вы – сотрудник отдела.** По поручению руководителя вы составили отчет о работе Вашего отдела, который необходимо предоставить руководителю управления. По складу ума вы аналитик, поэтому цифры и факты дают вам колоссальный материал для размышления. Вы решили отразить ваши идеи в данном отчете. Подробный отчет потребовал от вас больше усилий, и вы смогли сдать его на 5 дней позже назначенного

срока.

**Задание:** Получите обратную связь от руководителя. Подумайте, какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

### **Кейс 9**

**Вы – сотрудник на испытательном сроке.** В работе нравится возможность общения с людьми, вы заинтересованы в получении опыта работы менеджером, берете инициативу в работе с клиентами, получаете удовольствие от того, что люди довольны от общения с вами и особо их не заставляете сразу принимать решения на покупку, а даете все возможные варианты подумать. Для вас главное – общение с клиентом и комфорт. Однако руководитель ваш считает, что вы нарушаете требования технологии продаж, не соответствуете тем правилам, которые прописаны в регламенте.

**Задание:** Получите обратную связь от руководителя. Подумайте, какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

### **Кейс 10**

**Вы – руководитель группы.** Вы поставили задачу своему сотруднику подготовить мероприятие по сплочению вашей группы. Сотрудник с удовольствием взялся за это задание, разработал сценарий и даже закупил реквизит. При этом организация мероприятия сильно пострадала – явка сотрудников была минимальной (перепутали время, кто-то забыл). Результат - сплочение коллектива не достигнут.

**Задание:** Дайте обратную связь своему коллеге с учетом технологии SMART и мотивирования.

### **Кейс 11**

**Вы – сотрудник, мечтающий о карьерном росте.** Ваша работа вам нравится, вы делаете ее с удовольствием. Ваш руководитель предложил Вам взяться за организацию и проведение командообразующего мероприятия. Вы подошли к выполнению задания очень ответственно, разработали программу, закупили реквизит. Правда, оповестить вовремя всех сотрудников о мероприятии вы забыли, поэтому напоминали всем, кого встречали на перерыве. Мероприятие по сути состоялось, но коллектив был далеко не в полном составе.

**Задание:** Получите обратную связь от руководителя. Подумайте, какие эмоции у вас возникают и почему. Что было для вас самым ценным в обратной связи.

### **Кейс 12**

Изо дня в день вы наблюдаете за работой своих подчиненных. В последнее время вы стали отмечать, что девушка-специалист стала допускать много ошибок в документах, перестала быть приветливой с коллегами из других отделов. После очередной ошибки девушки, которая привела к неприятному разговору с коллегами из смежного подразделения, вы решили обсудить с ней сложившуюся ситуацию.

**Задание:** Дайте обратную связь своей сотруднице с точки зрения психологических механизмов восприятия, влияния, авторитета и власти.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### *Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

#### *Задания 1-го типа*

1. Что представляет собой управление как социально-психологическое явление?
2. Какое отношение психология управления имеет к общей теории управления?
3. Какими способами может устанавливаться и поддерживаться порядок в совместной жизни и деятельности людей?
4. Каковы психологические основы власти?
5. Что представляет собой управление как «вертикальное разделение труда»?
6. Что представляет собой основная тенденция в теории и практике управления?
7. На основе каких теорий осуществляется исследование личности

руководителя?

8. Раскройте специфические базовые качества личности руководителя.

9. Охарактеризуйте основные лидерские функции.

10. Что представляют собой организаторские способности по Л.И. Уманскому?

11. Я-концепция руководителя и ее функции в управленческой деятельности.

12. Психологические особенности роли подчиненного.

13. Мотивы подчинения.

14. Взгляд на особенности личности подчиненного с позиций «теории Х и теории Y».

15. Что представляет собой деятельность как объект управления?

16. Основные рекомендации по передаче подчиненным обратной информации.

17. Методика психологического анализа задачи групповой деятельности руководителем?

18. Психологические особенности управленческого решения.

19. Что представляет собой «распорядительство» по Файолю?

20. Какие управленческие функции образуют «внутреннее управление» организацией?

21. Что включает индивидуальная работа руководителя с подчиненными?

22. Что такое «психологическая проблема» с точки зрения руководителя?

23. В чем заключается управление развитием группы?

24. Какие управленческие задачи и каким образом можно решить при помощи «метамодели»?

25. Что представляет собой управленческо-психологическое консультирование?

### ***Задания 2-го типа***

1. Зачем нужен руководитель?

2. Что такое управление?

3. Управление - процесс достижения цели с эффективным использованием человеческого ресурса. В чем парадокс?

4. Метафора «Студент медицинского Вуза». Если попросить студента медицинского Вуза провести операцию, то он откажется. Почему?

5. Если попросить студента управленца стать начальником, то он скорее всего согласится. Почему?

6. Для того, чтобы оценить результат необходимо точно представлять конечную цель. Почему?

7. Системный подход в планировании. Приведите примеры.

8. Умение делегирования и постановки целей. Приведите примеры.

9. Типы сотрудников и стили взаимодействия с ними. Приведите примеры.
10. Способы контроля. Приведите примеры.
11. Правила, по которым будет организована наша работа. Приведите примеры.
12. Кто же такой «эффективный руководитель». Чем он отличается от рядового сотрудника?
13. Какие есть ожидания от работы «эффективного руководителя»?
14. Представьте, кто такой «эффективный руководитель глазами подчиненных; глазами самого себя; глазами руководителя.
15. «Эффективный руководитель глазами руководителя»: каким он должен быть; что он должен знать; что он должен уметь; что он должен делать.
16. Какие качества являются самыми важными для эффективного руководителя?
17. Какие знания и умения руководителя являются залогом успеха?
18. Какое поведение руководителя говорит о его компетентности?
19. Какие инструменты управления использует эффективный руководитель?
20. В какие моменты у подчинённых пропадает желание выполнять задачу?
21. Какие действия руководителя могут улучшить результат работы?
22. Что такое планирование деятельности? Приведите примеры.
23. Что такое организация деятельности? Приведите примеры.
24. Что такое мотивация персонала? Приведите примеры.

### ***Задания 3-го типа***

#### **Задание 1.**

Вы руководитель группы. Заканчивается первый квартал, у вас «горит» отчет о проделанной сотрудниками и вашей группой в целом, работе, это должно было быть готово к пятнице, но последний срок в понедельник утром. Ваша задача уговорить сотрудника вашего отдела выйти на работу в ближайшую субботу в его выходной день. При этом он должен выйти на добровольных началах, то есть бесплатно.

Найдите способы мотивации, подходящие для этого сотрудника.

#### **Задание 2.**

Вы сотрудник группы. Ваш руководитель просит вас выйти в субботу на работу (в Ваш выходной день). И как раз в эту субботу ваш день рождения, и отсутствие на нем чревато для Вас как минимум обидой со стороны близких и друзей. Ваша задача отказаться от работы в Ваш выходной день, другой вариант возможен, только если руководитель предложит Вам какой-нибудь супервариант.

#### **Задание 3.**

Ваш руководитель просит Вас взять на себя ведение клиентской

базы Вашего коллеги, пока он в отпуске больше 3-х недель по семейным обстоятельствам. И это при том, что Вы едва успеваете справляться со своими клиентами, у вас скоро намечаются личные встречи, да и бесконечные отчеты, которые вам приходится делать каждый день. Ваша задача согласиться за вознаграждение в виде премии, или если Вам дадут понять, что при предстоящем расширении департамента, в котором Вы работаете, вы сможете рассчитывать на интересную позицию (как минимум должность начальника отдела по продажам)!

#### **Задание 4.**

Ваш руководитель просит вас задерживаться на работе на 2 часа, в течение 2-х последующих недель. Аргументация у вашего руководителя была следующая: отдел не успевает выполнить план в срок и нужно исправлять ситуацию путем введения дополнительного рабочего времени. Ваша задача, согласиться только в одном случае, если вы почувствуете свою значимость в компании. Не афишируя того, что для вас это важно!

#### **Задание 5.**

Ваша задача замотивировать сотрудника, а именно: чтобы в последующие две недели сотрудник задерживался на работе на 2 часа. Причина этой просьбы проста: отдел не успевает выполнить план в срок и поэтому необходим дополнительный ресурс времени в виде дополнительных 2 часов каждый день. Найдите подходящий способ мотивации для сотрудника!

#### **Задание 6.**

Дела бывают важными и неважными, срочными и не срочными.

- Что относится к типу дел Важное/Срочное? Приведите примеры.
- Что относится к типу Важное/Не срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Срочное. Приведите примеры.
- Что относится к типу Неважное/Несрочное. Приведите примеры.

#### **Задание 7.**

Делегирование полномочий. Почему руководитель предпочитает выполнить задачу сам, чем делегировать?

- Квадрат делегирования. Что делегировать?
- Квадрат делегирования. Кому делегировать?
- Квадрат делегирования. Как делегировать?
- Квадрат делегирования. Зачем делегировать?
- Задачи, которые нельзя делегировать. Приведите примеры.

#### **Задание 8.**

Этапы и виды контроля. Приведите примеры.

- Итоговый контроль
- Предварительный контроль
- Текущий контроль
- Выборочный контроль
- Результаты контроля.

#### **Задание 9.**

Обратная связь: цели и функции.

- Зачем нужна обратная связь? Приведите пример
- Правила подачи обратной связи. Перечислите.
- Алгоритм подачи обратной связи. Целесообразность.

**Задание 10.**

**Зрелость сотрудника**

- В чем она проявляется?
- Тип руководства в зависимости от уровня зрелости.
- Факторы, определяющие уровень зрелости сотрудника.
- Психологические признаки зрелости сотрудника.
- Мотивация сотрудников в модели X, Y, Z. Отличительные признаки.



**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Цифровые технологии в менеджменте»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                           | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                       | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ..... | 14 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Цифровые технологии в менеджменте» составлена в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина включена в систему учебных предметов, обеспечивающих теоретическую подготовку специалистов данного профиля. Дисциплина направлена на ознакомление с принципами построения информационных систем, их классификацией, архитектурой, составом функциональных и обеспечивающих подсистем и формирование практических навыков по применению современных информационных систем для решения задач экономического управления.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 учебных планов по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как дисциплина по выбору.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся целостного представления по эффективному использованию современных средств информационных технологий в сфере менеджмента, формирование общих знаний и системного подхода при рассмотрении использования и внедрения различных информационных технологий и программных комплексов на объектах экономического, социального и технического плана применительно к менеджменту.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- изучение и освоение общесистемного и прикладного программного обеспечения экономических информационных систем и технологий;
- изучение основных теоретических вопросов и рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по созданию, функционированию и развитию информационных систем и технологий, используемых в менеджменте;
- рассмотрение вопросов, связанных с основами управления с применением современных информационных технологий;
- изучение основных принципов организации современных информационных технологий применительно к различным уровням менеджмента;
- получение навыков использования программных продуктов общего и специального назначения, а также телекоммуникационных

средств и систем;

- формирование умения самостоятельного решения задач связанных с принятием управленческих решений в экономических системах на основе изученных методов и приемов работы с информационными системами и технологиями;

- выработка умения принимать обоснованные решения о внедрении тех или иных информационных технологий для целей управления;

- изучение различных областей применения информационных систем и технологий в сфере менеджмента.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                                                          | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |                                                       |                                                                            | Формы образовательной деятельности                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                 |                                                                                                                                               | выпускник должен знать                                  | выпускник должен уметь                                | выпускник должен иметь практический опыт                                   |                                                                                    |
| Способен реализовать систему стратегического управления персоналом | ПК-2            | ПК - 2.3 - Внедряет и поддерживает корпоративную культуру и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала | основы интегрированной системы управления рисками       | координировать задачи между работниками подразделения | распределения полномочий и ответственности между работниками подразделения | <u>Контактная работа:</u><br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | Форма ТКУ<br>Форма ПА, балл                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                  |
| заочная форма                                                                   |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                  |
| Тема 1.<br>Корпоративные информационные технологии и системы управления.        |                                                                              | 2        | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по практикуму по решению задач/20<br>Реферат/10<br>Эссе/10 |
| Тема 2.<br>Сетевые технологии в менеджменте.                                    |                                                                              | 1        | 1                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по практикуму по решению задач/20<br>Реферат/10            |
| Тема 3.<br>Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных. |                                                                              | 1        | 2                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 32                                 | Отчет по практикуму по решению задач/20<br>Реферат/10            |
| Всего:                                                                          |                                                                              | 4        | 4                          |                        |              |                        |         |                    |                                        | 96                                 | 100                                                              |
| Контроль, час                                                                   | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    | Зачет                                                            |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                        | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                  |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                          | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                  |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Корпоративные информационные технологии и системы управления.***

Понятие информации. Информационный обмен. Связь управления и информации в системах управления. Отличие организационно-экономических систем от систем автоматического управления. Виды информационных моделей описания предметной области: концептуальная модель, логическая модель, математическая модель, алгоритмическая модель. Роль информационных систем в организационно-экономическом управлении. Виды и структура корпоративных информационных систем (КИС). Системы класса MRP, CRP, FRP, ERP, CRM.

### ***Тема 2. Сетевые технологии в менеджменте.***

Сетевые технологии обработки данных. Основы компьютерной коммуникации. Принципы организации и основные топологии вычислительных сетей. Сетевой сервис и сетевые стандарты. Интернет-технологии в менеджменте. Информационные ресурсы Интернета и поиск информации в нем. Состояние и перспективы развития интернет-бизнеса в России. Маркетинговые интернет-исследования. Интернет-сервисы. Основы Web-технологий. Web-дизайн. Обслуживание Web-сайта. Web-протоколы. Web-сервисы.

### ***Тема 3. Технологии обработки управленческой информации. Базы и банки данных.***

Процесс принятия решения как основной элемент преобразования информации. Основные фазы процесса принятия решений как информационного процесса. Системы поддержки принятия решений на различных уровнях корпоративного управления. Процессы передачи информации. Потoki информации. Информационный процесс как преобразование «информация – данные». Физический уровень представления информационного процесса: подсистемы обработки данных, обмена данными, накопления данных, управления данными, представления знаний. Экспертные системы. Модели и структуры данных. Реляционные базы данных. Иерархические базы данных. Сетевые БД.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как семинары, практикумы по решению задач, так и различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданиям преподавателя.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по написанию эссе***

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться.

Структура эссе.



## Титульный лист

Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически; На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается. Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

### ***Методические указания для обучающихся по выполнению практикумов по решению задач***

Практикум по решению задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

Прежде чем приступать к решению задач, обучающемуся необходимо:

- ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы;
- получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты.

При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

### ***Методические указания для обучающихся по организации реферата***

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса

(вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающийся включает только те документы, которые он использовал при написании реферата.

В приложении (приложения) к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время

занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### **Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины**

| <b>Наименование темы</b>                                                                    | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                               | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                      | <b>Форма текущего контроля</b>                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Корпоративные информационные технологии и системы управления.</i>            | Роль информационных систем в организационно-экономическом управлении.                                                | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач<br>Подготовка реферата<br>Подготовка эссе | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат<br>Эссе |
| <i>Тема 2.<br/>Сетевые технологии в менеджменте.</i>                                        | Информационные ресурсы Интернета и поиск информации в нем.                                                           | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач<br>Подготовка реферата                    | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат         |
| <i>Тема 3.<br/>Технологии обработки управленческой информации.<br/>Базы и банки данных.</i> | Процессы передачи информации. Потоки информации.<br>Информационный процесс как преобразование «информация – данные». | Работа с литературой, включая ЭБС, источниками в сети Internet<br>Подготовка к практикуму по решению задач<br>Подготовка отчета по практикуму по решению задач<br>Подготовка реферата                    | Отчет по практикуму по решению задач<br>Реферат         |

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

#### **Основная литература:**

1. Оверби, Х. Цифровая экономика : как информационно-коммуникационные технологии влияют на рынки, бизнес и инновации : учебник / Х. Оверби, Я. А. Одестад ; под науч. ред. М. И. Левина ; пер. с англ. И. М. Агеевой ; пер. на англ. Н. В. Шиловой ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва : Дело, 2022. – 288 с. : ил. – (Академическая книга). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698627>

2. Налоговое администрирование в цифровой экономике : учебник / Н. Д. Эриашивили, М. Е. Косов, С. П. Колчин [и др.]. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – 456 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712876>

**Дополнительная литература:**

1. Мансуров, Г. З. Право цифровой безопасности : учебник : [16+] / Г. З. Мансуров. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 148 с. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=687364>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| № п/п | Наименование ресурса                                       | Ссылка                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 2.    | Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний (СПАРК) | <a href="http://www.spark-interfax.ru">http://www.spark-interfax.ru</a> |
| 3.    | Проект СКРИН (Система комплексного раскрытия информации)   | <a href="https://skrin.ru">https://skrin.ru</a>                         |
| 4.    | Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU                 | <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>           |

**6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

**лицензионное программное обеспечение:**

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное

обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

**свободно-распространяемое программное обеспечение:**

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))

- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

**электронно-библиотечная система:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

**современные профессиональные базы данных:**

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

**информационные справочные системы:**

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| <b>№ п/п</b> | <b>Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство</b> | <b>Шкала и критерии оценки, балл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           | Практикум по решению задач                                                    | Отчет по практикуму<br>20-15 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, сделаны необходимые выводы, хорошо аргументированы, даны исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует требованиям;<br>14-9 – работа выполнена в срок, самостоятельно, правильно поняты и использованы соответствующие формулы, использована требуемая информация, правильно выполнены требуемые расчеты, необходимые выводы сделаны частично, хорошо аргументированы, даны ответы на все поставленные вопросы, отчет соответствует |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                        | <p>требованиям;</p> <p>8-3 – работа выполнена в срок, в основном самостоятельно, использованы соответствующие формулы; имеются ошибки в расчетах; выводы сделаны частично, слабо аргументированы, даны ответы не на все вопросы, отчет формально соответствует требованиям, но не отвечает на поставленные задачи;</p> <p>2-0 – обучающийся подготовил работу самостоятельно или не завершил в срок, выводы и ответы на вопросы отсутствуют, отчет не соответствует требованиям или не предоставлен.</p> |
| 2        | Реферат                                                                | <p>10-9 – грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемой проблемы, логичность и обоснованность выводов;</p> <p>8-7 – грамотное использование терминологии, частично верные суждения в рамках рассматриваемой темы, выводы недостаточно обоснованы;</p> <p>6-5 – грамотное использование терминологии, способность видения существующей проблемы, необоснованность выводов, неполнота аргументации собственной точки зрения.</p>                                               |
| 3        | Эссе                                                                   | <p>8-10 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, замечаний по оформлению нет;</p> <p>5-7 – тема раскрыта в полном объеме в соответствии с рекомендациями, есть замечания по оформлению;</p> <p>3-5 – тема раскрыта не в полном объеме, замечаний по оформлению нет;</p> <p>1-2 – тема раскрыта только частично, нарушены правила по оформлению;</p> <p>0 – эссе не сделано.</p>                                                                                                  |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Примерные темы рефератов:**

1. Формы представления информации используются в информационных системах управления.
2. Основные особенности управленческой информации.
3. Основные методы оценки экономической информации используются в настоящее время.
4. Виды информационных моделей описания предметной области.
5. Роль информационных систем в государственном управлении на различных уровнях.
6. Концептуальная модель предметной области: особенности представления, создания и использования
7. Логическая модель предметной области: особенности представления, создания и использования
8. Семантический, синтаксический и прагматический подходы к

оценке информации.

9. Основные этапы принятия решения в модели Г. Саймона?

10. Отличие информационных процессов преобразования и движения информации.

11. Процесс преобразования информации в данные.

12. Поток информации в ИСУ.

**Примерные темы эссе:**

1. Виды и структура информационных систем управления. Интегрированные КИС.

2. Архитектура ИСУ. Функциональные и обеспечивающие подсистемы.

3. Виды угроз безопасности в ИСУ. Основные средства и методы защиты.

4. Случайные угрозы безопасности.

5. Умышленные (преднамеренные) угрозы безопасности. НСД.

6. Активные и пассивные угрозы безопасности ИСУ.

7. Вредоносное ПО (троянские программы, вирусы, черви) и борьба с ним.

8. Программно-аппаратные методы защиты информации.

9. Организационно-правовые методы защиты информации. 10. Физические методы защиты информации.

11. Антивирусное ПО. Сетевые экраны.

12. Состав информационных систем управления: функциональная структура, функциональные подсистемы ИС.

13. Состав информационных систем управления: обеспечивающие подсистемы ИС.

14. Понятие автоматизированного рабочего места (АРМ), их разновидности, функции. Типовые АРМ, фирмы-разработчики.

15. Корпоративные информационные системы (КИС). Назначение и основные представители.

16. Структура и функциональные возможности систем класса MRP.

17. Структура и функциональные возможности систем класса MRP II. Отличие систем MRP и MRP II. Спецификация BOM.

18. Структура и функциональные возможности систем класса CRP и ERP

***Типовые задания к практикуму по решению задач***

**Практикум №1. Обеспечивающие технологии электронных таблиц.**

**Задание 1.** 1. Создайте электронную таблицу по указанному образцу:

| Дата | Имя | Отработано, час | Оплата | НДФЛ | На руки в долларах |
|------|-----|-----------------|--------|------|--------------------|
|      |     |                 |        |      |                    |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Для столбцов 3–6 введите формулы для расчета. Тарифы почасовой оплаты и курс доллара находится в отдельных ячейках.

2. Постройте линейчатую диаграмму, отражающую сумму к выдаче в долларах.

**Задание 2.** Создайте таблицу подсчета выручки за проведенные мероприятия за день, подведите итоги и найдите среднюю выручку. Данные подберите самостоятельно.

| Праздничные мероприятия Компании "Праздник Навсегда" |        |         |            |                   |         |
|------------------------------------------------------|--------|---------|------------|-------------------|---------|
| Расценки за 1 мероприятие                            |        |         |            |                   |         |
|                                                      | Банкет | Барбекю | Кофе-брейк | Выездной ресторан |         |
|                                                      | 2000   | 1800    | 1600       | 1100              |         |
| Количество проведенных мероприятий                   |        |         |            |                   |         |
|                                                      | Банкет | Барбекю | Кофе-брейк | Выездной ресторан | Выручка |
| 1 Иванов                                             | 5      | 4       | 23         | 7                 | 61700   |
| 2 Петров                                             | 3      | 3       | 8          | 4                 | 28600   |
| 3 Сидоров                                            | 2      | 6       | 4          | 3                 | 24500   |
| 4 Михайлов                                           | 9      | 12      | 11         | 10                | 68200   |
| 5 Андреев                                            | 6      | 1       | 12         | 20                | 53800   |
|                                                      | 25     | 26      | 58         | 44                |         |
|                                                      |        |         |            | средняя выручка   | 47360   |

**Задание 3.** Проанализируйте объемы продаж путем консолидации данных и посчитайте для каждого продавца и для каждой модели: среднее количество продаж, максимальное и минимальное количество продаж, общую сумму продаж. Исходные данные о продажах автомобилей располагаются в следующей таблице:

| Дата продажи | Модель авто | ФИО продавца | Количество |
|--------------|-------------|--------------|------------|
|              |             |              |            |

**Задание 4.** Используя данные таблицы из Задания 3 проанализируйте эффективность работы сотрудников на основе создания сводных таблиц. Создайте своды по сумме проданных автомобилей, максимальному, минимальному и среднему значению проданных автомобилей.

**Практикум №2. Функциональная технология автоматизированных систем бухгалтерского учета, анализа и аудита**

**Задание.** Выберите одну из информационных систем бухгалтерского учета. Найдите ее описание в интернете.

1. Сделайте презентацию из 10-12 слайдов по следующему плану
  1. Назначение ИС
  2. Свойства ИС
  3. Основные подсистемы ИС и их задачи
  4. Интерфейс системы
  5. Примеры использованных информационных технологий
2. Подготовьте доклад по презентации.

### **Практикум №3. Информационные технологии обработки данных при решении экономических задач (базы данных)**

**Задание.** Создание базы данных для складского учета и проведения инвентаризации.

- а) Обсуждение полей БД и основных запросов. Построение ER-модели (коллективная работа группы)
- б) Проектирование базы данных по результатам п. а)
- с) Создание таблиц, ввод информации
- д) Создание поисковых запросов для создания отчетов
  - остатки МЦ по данным инвентаризации
  - расчет остатков МЦ по накладным
  - сравнение результатов
  - обновление таблиц по результатам инвентаризации

### **Практикум №4**

**Сравнение различных функциональных технологий в управлении.**

**Задание.**

1. Используя ресурсы Интернета проведите сравнение двух функциональных технологий в соответствии с вариантом.
2. Привести примеры программных продуктов.
3. Отчет представить в электронном виде.

| Номер варианта | Задание                                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией Data Mining.                                                   |
| 2              | Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией интеллектуального анализа данных.             |
| 3              | Сравнить функциональную технологию OLAP-анализа с функциональной технологией управления эффективностью бизнеса BPM-систем.                  |
| 4              | Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией сбалансированной системы показателей – Business Scorecard (BSC), |
| 5              | Сравнить функциональную технологию ИС ERP (Enterprise Resource                                                                              |

| Номер варианта | Задание                                                                                                               |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Planning) с функциональной технологией ERP2.                                                                          |
| 6              | Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP.        |
| 7              | Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией E-commerce. |
| 8              | Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией Data Mining.                               |
| 9              | Сравнить функциональную технологию стратегического планирования с функциональной технологией Data Mining.             |
| 10             | Сравнить функциональную технологию контроля и мониторинга KPI с функциональной технологией OLAP-анализа.              |
| 11             | Сравнить функциональную технологию управления бизнес-процессами с функциональной технологией Data Mining.             |
| 12             | Сравнить функциональную технологию Workflow с функциональной технологией OLAP-анализа.                                |
| 13             | Сравнить функциональную технологию электронного документооборота с функциональной технологией Workflow.               |
| 14             | Сравнить функциональную технологию BPM-систем с функциональной технологией E-commerce.                                |
| 15             | Сравнить функциональную технологию ИС CRM (Customer Relationship Management) с функциональной технологией ERP2        |

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> |

| Процедура оценивания                                          | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины | <p>«Не зачтено»</p> <p>– менее 50 – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

#### ***Задания 1-го типа***

1. Понятие информации, информационного процесса и информационной технологии.
2. Этапы развития информационного общества.
3. Виды и свойства информации. Данные и знания.
4. Содержание экономической информации, ее особенности, виды и структура.
5. Назначение и роль информационных технологий в экономике.
6. Развитие технической и технологической базы автоматизации управления экономикой.
7. Понятие информационной технологии.
8. Роль и место информационных технологий в развитии современных бизнес-процессов.
9. Основные этапы развития информационных технологий и их классификация
10. Понятие интегрированной информационной технологии.
11. Понятие технологического процесса обработки информации.
12. Способы и режимы обработки информации: технологии пакетной, диалоговой и сетевой обработки информации, однопользовательский и многопользовательский режимы.
13. Понятие интерфейса и его основные компоненты. Интеллектуальные интерфейсы.
14. Назначение программных средств, их классификация, состав
15. Прикладное программное обеспечение как инструментарий решения функциональных и вычислительных задач, его классификация, особенности построения и области применения.
16. Пакеты прикладных программ офисного назначения.
17. Основные этапы развития информационных систем.
18. Эволюция методов обработки данных в информационных системах: автоматизированные системы управления, системы управления базами данных, системы поддержки принятия решений.
19. Классификация информационных систем по сфере деятельности, уровню автоматизации процессов управления, степени централизации обработки информации, степени интеграции функций.
20. Технологии распределенной обработки данных в информационных системах.
21. Особенности централизованной обработки данных.

22. Особенности архитектуры файл – сервер.
23. Особенности двухуровневого клиент – сервера.
24. Особенности многоуровневого клиент – сервера.
25. Организация взаимодействия в информационных системах клиент – серверной архитектуры.
26. Требования, предъявляемые к информационным системам: гибкость: надежность, эффективность, безопасность.
27. Структура информационной системы предприятия.
28. Типы организационных структур информационных систем.
29. Состав функциональных компонентов информационной системы.
30. Перспективные направления развития информационных систем: объектно-ориентированная технология
31. Информационные процессы в управлении организацией.
32. Методические основы создания информационных технологий в управлении организацией.
33. Информационное обеспечение информационных технологий управления организацией.
34. Техническое и программное обеспечение информационных технологий управления организацией.
35. Информационные технологии в системах управления.
36. Защита информации в ИТУ организацией.

### ***Задания 2-го типа***

1. Информационные технологии стратегического менеджмента на предприятии.
2. Информационная технология логистических исследований в управлении организацией.
3. Информационные технологии в финансовом менеджменте.
4. Информационные технологии управления персоналом.
5. Информационные технологии производственного менеджмента на предприятии.
6. Информационные технологии управления фирмой.
7. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении.
8. Информационная поддержка бизнеса.
9. Оценка эффективности автоматизированных информационных технологий управления.
10. Методология проектирования автоматизированных информационных технологий управления.
11. Место ИТ в современном обществе.
12. Истоки ИТ, информационные ресурсы, средства ИТ.
13. Наукоёмкость информационных ресурсов.
14. Что относится к наукоёмким изделиям?
15. Патентно-лицензионная деятельность.
16. Рынок деловых услуг и ИКТ.

17. Инновационный механизм.
18. Что такое Инновация?
19. Назовите краткий перечень основных факторов, стимулирующих создание инновационных фирм.
20. Что является Основными свойствами ИТ. Что такое Модель предметной области.
21. Что такое База данных
22. Что такое Директивная информация
23. Что такое Нормативно-техническая информация
24. Что такое Учётно-производственная информация
25. Что такое Вспомогательная информация
26. Расскажите об Опорная информационная технология
27. Структура ИТ Задачи, решаемые ИТ
28. Концепции MRP и MRPII в организации современных систем управления предприятием.
29. Концепция ERP в организации современных систем управления предприятием.
30. Концепция APS как развитие концепции ERP в управлении предприятием
31. Раскройте понятия информационной технологии и информационной системы управления.
32. Какие цели достигаются применением современных информационных технологий и систем управления?
33. Перечислите уровни реализации задач управления.

### ***Задания 3-го типа***

1. Имеется торговая компания, объект торговли – одежда (6 категорий товара). Численность компании 40 человек (продавцов – 15). Разработайте структуру отчета о продажах различных категорий товара за квартал различными продавцами.
2. Изобразите схему использования облачных технологий для создания документов. Опишите этот процесс.
3. Проанализируйте, верно ли представлена на рисунке структура понятия «технология». Ответ обоснуйте.
4. При создании OLAP-таблицы «Отчет о продажах» были использованы следующие данные: Товары, Даты, Суммы продаж. Разместите эти данные в структуре сводной таблицы.
5. Создайте презентацию (не менее 5 слайдов) об особенностях ERP систем.
6. Продемонстрируйте возможности нескольких систем информационных коммуникаций.
7. Подготовьте документ, содержащий описание товара и таблицу стоимости товара с точками продаж.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Командообразование»**

**Направление подготовки:** *38.04.02 Менеджмент*  
**Профиль подготовки:** *Управление персоналом организации*  
**Квалификация выпускника:** *Магистр*  
**Форма обучения:** *заочная*

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 13 |



## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Командообразование» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Изучение дисциплины ориентировано на получение обучающимися знаний о специфике работы с персоналом организации в целом и различного рода команд в частности. Раскрываются особенности формирования состава команды проекта, творческой группы, описываются преимущества и возможности командной работы. В ходе занятий будущие менеджеры научатся использованию современных подходов в работе с персоналом организации в условиях реальной бизнес-среды, учету личностных особенностей потенциальных членов команды, распределению групповых ролей, применению эффективных методов и технологий выработки групповых решений.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – актуализация знаний, формирование умений и навыков сплочения коллектива для работы в организации.

#### **Задачи изучения дисциплины:**

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями командообразования;
- изучить систему построения команды, способствующей эффективному управлению;
- содействовать формированию практических навыков менеджера в работе с командой.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                         | Код компетенции | Код и наименование индикатора компетенций                                                                 | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                        |                                                                                                      |                                                                                            | Формы образовательной деятельности                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                                                                           | выпускник должен знать                                                         | выпускник должен уметь                                                                               | выпускник должен иметь практический опыт                                                   |                                                                                                            |
| Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели      | УК-3            | УК-3.1. Организует и руководит работой команды                                                            | методику и принципы руководства командой                                       | организовывать и руководить работой команды                                                          | разработки командной стратегии для достижения поставленной цели                            | <u>Контактная работа:</u><br><u>Лекции</u><br><u>Практические занятия</u><br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                             |                 | УК-3.2. Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации         | командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации | формулировать командную стратегию при разработке целей организации                                   | разработки и практической реализации целей организации                                     |                                                                                                            |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6            | УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | инструменты самоменеджмента                                                    | использовать инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в рамках командообразования |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности                                                  | приоритетные позиции работы командообразования                                 | определять приоритеты командной работы в собственной деятельности                                    | работы в команде при определении собственной позиции                                       |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности                                                     | приоритетные позиции собственной деятельности в рамках командообразования      | развивать приоритетные позиции                                                                       | работы в команде с отстаиванием собственной позиции                                        |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.4. Совершенствует собственную деятельность                                                           | направления совершенствования собственной деятельности                         | совершенствовать собственную деятельность                                                            | реализации и совершенствования собственной деятельности                                    |                                                                                                            |

### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                              | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | Форма ТКУ<br>Форма ПА,<br>балл                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                                                               | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                 |
| <b>заочная форма</b>                                                          |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |
| Тема 1.<br>Команда как организационная форма коллективного управления         |                                                                           | 1        |                            | 3                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 2.<br>Формирование команды проекта                                       |                                                                           | 1        |                            | 3                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 3.<br>Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды.     |                                                                           | 1        |                            | 3                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 4.<br>Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы |                                                                           | 1        |                            | 3                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| <b>Всего:</b>                                                                 |                                                                           | <b>4</b> |                            | <b>12</b>              |              |                        |         |                    |                                        | <b>88</b>                          | <b>100</b>                                                      |
| <b>Контроль, час</b>                                                          | <b>4</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | <b>Зачет</b>                       |                                                                 |
| <b>Объем дисциплины (в академических часах)</b>                               | <b>108</b>                                                                |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |
| <b>Объем дисциплины (в зачетных единицах)</b>                                 | <b>1</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Команда как организационная форма коллективного управления***

Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. *Причины перехода к командному типу управления.* Преимущества и недостатки командного типа управления.

Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда».

Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна.

Виды команд в организации. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды.

Сущность командообразования. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития. Трудности развития на каждом этапе. Позиция лидера.

### ***Тема 2. Формирование команды проекта***

Описание деятельности команды. Профессиональные компетенции. Разработка компетентностного профиля участников команды.

Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций.

Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Психодиагностические методики. Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд. Стресс-интервью и брейнтизер интервью. Методы проведения собеседования.

### ***Тема 3. Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды.***

Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др. Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик.

Индивидуальные и групповые цели. Ценности участников команды. Успешная и эффективная мотивация. Теории мотивации.

Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации.

### ***Тема 4. Мероприятия, направленные на повышение***

### ***эффективности работы группы***

Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень. Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и неконформизм. Группомыслие и пути его преодоления.

Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система. Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора.

Team-building, team-working. Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития.

Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения.

Оценка лидерского потенциала. Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала.

Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как семинар, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

В процессе активных и интерактивных форм обучения происходит закрепление пройденного материала и освоение основных принципов, на которых базируется эффективное взаимодействие с окружающими.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся

может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.***

Ситуационный практикум – это интерактивный обучающий формат для приобретения практических навыков в изучаемой данной дисциплиной области. Проводится в виде решения задач или практических заданий, сформулированных на основе практических ситуаций.

*Порядок организации собственной деятельности во время ситуационного практикума. Важно:*

- в начале занятия получить задание (кейс);
- задать уточняющие вопросы преподавателю;
- в соответствии с инструкцией преподавателя приступить к решению задания индивидуально или в микро группах;
- провести обсуждение со всеми участниками и учесть предложенные варианты ответов;
- выработать стратегию защиты своей версии правильного ответа;
- назначить представителя от группы для защиты выбранного варианта ответа;
- включиться в межгрупповое обсуждение, внимательно выслушав ответы представителей от всех групп;
- помогать в процессе дискуссии представителю от своей группы во время возникших затруднений отстоять «правильный» ответ;
- учесть все замечания и ошибки, сделанные преподавателем по окончании дискуссии;
- зафиксировать рейтинговые баллы текущего контроля успеваемости.

### *Требования к оформлению результатов практикума.*

Доклады, отражающие индивидуальное или коллективное решение кейса группой, представляются в устной форме с использованием при необходимости подготовленными иллюстративными материалами. Все нестандартные решения, выработанные группой в процессе работы, поощряются дополнительными бонусными баллами.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### *Работа с литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы                                                             | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                   | Форма текущего контроля                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Команда как организационная форма коллективного управления</i> | Концепции управления персоналом организации. Групповые нормы в организации. Причины перехода к командному типу управления. Преимущества и недостатки командного типа управления. Понятие команды и группы. Сравнительные характеристики понятий «группа», «коллектив», «команда». Факторы, необходимые для возникновения и развития команды в организации. Принципы, на которых строится командное взаимодействие. Когда команда не нужна. | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму<br>Участие в дискуссии |



| Наименование темы                                                         | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                              | Форма текущего контроля                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | <p>Виды команд в организации.</p> <p>Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды.</p> <p>Сущность командообразования.</p> <p>Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития.</p> <p>Трудности развития на каждом этапе.</p> <p>Позиция лидера.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |                                                                     |
| Тема 2.<br>Формирование команды проекта                                   | <p>Описание деятельности команды.</p> <p>Профессиональные компетенции.</p> <p>Разработка компетентностного профиля участников команды.</p> <p>Проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью. Стресс-интервью и брейнтизер интервью. Разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования. Выработка санкций.</p> <p>Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.</p> <p>Методы проведения собеседования.</p> <p>Психодиагностические методики.</p> <p>Правила применения. Assessment center как технология подбора сотрудников управленческих команд.</p> | <p>Работа с литературой, источниками в сети Internet</p> <p>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму</p> | <p>Отчет по ситуационному практикуму</p> <p>Участие в дискуссии</p> |
| Тема 3.<br>Групповые роли, цели и ценности. Мотивация участников команды. | <p>Классификация групповых ролей по Белбину, Келлерману, Лири и др.</p> <p>Определение групповых ролей с помощью психодиагностических методик.</p> <p>Индивидуальные и групповые цели.</p> <p>Ценности участников команды.</p> <p>Успешная и эффективная мотивация.</p> <p>Теории мотивации.</p> <p>Особенности мотивации членов команды на различных этапах ее развития. Соотношение материальных и нематериальных стимулов. Беседа с участниками о целях работы в проектной команде. Мотивация членов команды, организованной в корпорации.</p>                                                                                                                                       | <p>Работа с литературой, источниками в сети Internet</p> <p>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму</p> | <p>Отчет по ситуационному практикуму</p> <p>Участие в дискуссии</p> |
| Тема 4.<br>Мероприятия, направленные на                                   | <p>Феномены снижения групповой эффективности. Групповая лень.</p> <p>Социальная ингибция и фасилитация. Конформизм и нонконформизм. Группомыслие и</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Работа с литературой, источниками в сети Internet</p> <p>Подготовка к</p>                                                                                              | <p>Отчет по ситуационному практикуму</p> <p>Участие в дискуссии</p> |

| Наименование темы                     | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Формы самостоятельной работы                                                                 | Форма текущего контроля |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| повышение эффективности работы группы | пути его преодоления.<br>Три составляющих командного развития: задача - личность каждого участника - группа как система.<br>Особенности работы модератора, фасилитатора и медиатора.<br>Team-building, team-working.<br>Тренинги командообразования.<br>Сопровождение командного развития.<br>Командный коучинг. Понятие коучинга. Применения командного коучинга в организации и его трудности. Модели командного коучинга. Процесс командного обучения.<br>Оценка лидерского потенциала.<br>Позиция коуча в команде на разных этапах развития. Коучинг и руководство. Лидерство и власть в команде. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Лидерство и руководство. Пути развития лидерского потенциала.<br>Составление алгоритма действий при создании команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды. | участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму |                         |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература:*

1. Командообразование в организации : учебное пособие : [16+] / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, О. Д. Ермоленко [и др.] ; под ред. В. Ю. Боева ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 512 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708610>

2. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для бакалавриата : [16+] / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.] ; под ред. Е. В. Камневой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2021. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690662>

***Дополнительная литература:***

1. Ракутова, И. В. Техники коммуникации и основы командообразования : учебное пособие / И. В. Ракутова. – Минск : РИПО, 2022. – 265 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711521>

2. Ласкова, Т. С. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Т. С. Ласкова, Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

| №  | Наименование ресурса                                | Ссылка                                                            |
|----|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. | Тематический портал – Психология и бизнес           | <a href="http://www.psycho.ru">http://www.psycho.ru</a>           |
| 2. | Официальный сайт журнала «Директор по безопасности» | <a href="http://www.s-director.ru/">http://www.s-director.ru/</a> |

**6.3. Описание материально-технической базы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

**6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

***лицензионное программное обеспечение:***

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL AcademicEdition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)
- свободно-распространяемое программное обеспечение:**
  - 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
  - OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
  - PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
  - Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
  - GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
  - Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))
- электронно-библиотечная система:**
  - Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.
  - Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>
- современные профессиональные базы данных:**
  - Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
- информационные справочные системы:**
  - Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
  - Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| №<br>п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Ситуационный практикум                                                 | <p>15-20 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>9-14 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>1-8 – отчет содержит только часть ответов на</p> |

| №<br>п/п | Форма учебного занятия,<br>по которому проводится<br>ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                              | сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;<br>0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.       | Дискуссия                                                                    | 5 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно;<br>4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;<br>3 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным;<br>1-2 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика<br>0 – обучаемый не участвовал в дискуссии |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

***Примерные задания ситуационных практикумов***

**Ситуационный практикум № 1.**

Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений, которые представлены в таблице.

**Задание:**

1. Перед тем как дальше изучать информацию, вспомните, с какими стереотипами относительно взаимодействия в команде вам приходилось сталкиваться.

2. Определите стереотипы и заблуждения многих командных игроков в современных условиях.

**Ситуационный практикум № 2.**

Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели.

**Задание:**

1. Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития.

2. Определите, на чем основывается такая готовность к новым

вызовам и порекомендуйте участникам команды эффективные способы решения проблемы.

### **Ситуационный практикум № 3.**

Профессиональные команды поддерживают средний уровень сплоченности на основе согласованной единой цели и правил взаимодействия, принимаемых всеми. В то же время присутствует и средний уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и последовательности лидеров.

#### **Задание:**

1. Научите персонал ориентироваться на задачу.
2. Разработайте рекомендации и мероприятия с целью изжить двойные стандарты, подрывающие уважение и доверие друг к другу.

### **Ситуационный практикум № 4.**

Большинство принимает удобные, устраивающие всех решения. Независимо от процедуры принятия решения (консенсус, большинством, меньшинством, на основе экспертного мнения, авторитарно), окончательное решение — решение лидера, а все члены команды после его принятия считают его своим, безусловно доверяя тому, кто несет ответственность за достижение результата (лидеру).

#### **Задание:**

1. Разработайте мероприятия по обучению персонала активно участвовать в процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию.
2. Составьте программу обучения персонала навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров.

### **Ситуационный практикум №5.**

Результатом исследования нескольких сотен реальных и игровых менеджерских команд явились девять основных чётко выраженных командных ролей (сформулированных Белбином).

В командной игре каждый занимает свою позицию и выполняет свои задачи. Сутью команды являются игроки, которые исполняют взаимосвязанные роли и динамично взаимодействуют друг с другом.

#### **Задание:**

1. Проанализируйте в каких командных ролях находитесь Вы и члены вашей команды.
2. При появлении сложного проекта, спланируйте рабочую группу так, чтобы в ней оказались сотрудники с необходимыми командными ролями.

***Типовые вопросы для участия в дискуссии  
по теме 1:***

1. В чем отличие командного типа управления от традиционного менеджмента?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки командного типа управления?
3. Когда команда не нужна?
4. Какие принципы необходимо учитывать для построения командного взаимодействия?
5. Какие трудности развития команды могут возникнуть на каждом этапе командообразования?

***по теме 2:***

1. В чем отличие разных методов проведения интервью?
2. Каковы особенности видов собеседования?
3. Чем отличается проведение интервью по компетенциям, ситуационного и кейс-интервью?
4. Как осуществляется разработка правил, норм и регламентов участниками команды на этапе формирования?
5. Какие методы и технологии оценки персонала используются на этапе формирования команды?
6. Почему для подбора сотрудников управленческих команд используется технология Assessment center?

***по теме 3:***

1. Почему в теории команд М. Белбина роли делятся на основные и дополнительные?
2. В чем состоит отличие между индивидуальными и групповыми целями?
3. Чем характеризуются ценности участников команды?

***по теме 4:***

1. В чем заключается влияние трех составляющих командного развития: задачи - личности каждого участника - группы как системы?
2. Охарактеризуйте отличительные черты (признаки) командного коучинга.
3. В чем заключается процесс командного обучения?
4. Чем объясняется феномен, отраженный на слайде 5, падение индивидуальной эффективности при групповой работе?
5. Какова позиция коуча в команде на разных этапах ее развития?
6. Чем отличаются коучинг и руководство?

**7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов<br/>Задание 2: 0-30 баллов<br/>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |



## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### **Задания 1.**

1. Охарактеризуйте преимущества и ограничения командных форм управления.
2. Причины перехода к командному типу управления.
3. Типология команд.
4. Этапы становления эффективной команды.
5. Отличия понятий «группа» и «команда».
6. Принципы формирования эффективной команды.
7. Выработка и принятие групповых норм и правил.
8. Распределение ролей в команде. Управленческие роли.
9. Типы лидеров.
10. Современные теории лидерства.
11. Сотрудничество и кооперация в команде.
12. Классификация и описание групповых ролей.
13. Особенности принятия групповых решений.
14. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
15. Управленческие команды лидеров.
16. Особенности работы с командой на этапе изменений.
17. Механизмы преодоления сопротивления на этапе изменений.
18. Методы повышения эффективности командной работы.
19. Конфликты в команде. Пути урегулирования.
20. Отечественный и зарубежный опыт практической деятельности команд в бизнесе.
21. Отличительные особенности команды, работающей над инновационным проектом.
22. Потенциальные возможности командного развития.
23. Инструментарий модератора, фасилитатора, медиатора.
24. Современные методы и модели командообразования.
25. Инструменты и технологии отбора сотрудников в команду.

### **Задания 2 типа.**

1. Какие проблемы этического характера возникают в процессе командообразования?
2. Каким образом базовые установки влияют на процесс командообразования?
3. В чем заключаются особенности работы тренера по командообразованию?
4. Охарактеризуйте командообразование как целенаправленную деятельность и дайте обоснование ключевым концепциям построения команды.
5. Конкретизируйте цели и задачи процесса командообразования.

Дайте характеристику основным формам командообразования.

6. Охарактеризуйте основные направления в командообразовании и дайте рекомендацию, какая из них наиболее эффективна в работе.

7. Охарактеризуйте командообразование как метод развития организации.

8. Конкретизируйте плюсы и минусы вовлечения персонала (Employee Involvement) - служащих нижнего звена – в процесс решения проблем.

9. Назовите качества эффективной команды. Какое из качеств является наиболее важным в команде, а какие второстепенные? Обоснуйте свой ответ примерами.

10. Происходят ли в процессе совместной работы конфликты в команде? Каким образом они разрешаются?

11. Насколько быстро участники команды понимают, что для эффективного взаимодействия необходимо понять цели каждого?

12. Как в реальной деятельности команды возможно интегрировать интересы каждого?

13. Кто занимает наиболее активную позицию при поиске решения в команде?

14. Кто обычно координирует деятельность группы, а кто вносит беспорядок?

15. Как наш взгляд соотносены понятия лидерства и инициативы? Чего всегда много или слишком мало?

16. Что помогает или мешает эффективной деятельности команды?

17. Какие нормы взаимодействия в команде можно ввести для того, чтобы в будущем действовать более эффективно?

18. Как часто наблюдается в команде недостаток или переизбыток лидерства? Обоснуйте свой ответ.

19. Что нужно сделать руководителю, чтобы необходимые перемены произошли в реальности?

20. Что необходимо для эффективного общения в группе и для чего необходимо уметь передавать инициативу и давать каждому высказаться?

21. Каковы преимущества и недостатки команды с точки зрения сотрудников организации и управляющих работников?

22. Выделите и прокомментируйте потенциальные недостатки работы в группах.

23. Что является альтернативой групповому мышлению? Каковы причины «эскалации участия» в работе?

24. На основе собственного опыта расскажите о значении достижения группой единого мнения по какому-либо вопросу.

25. Каким образом можно повысить навыки сотрудников в команде?

**Задания 3 типа.**

1. Составьте краткий обзор современных концептуальных подходов к командообразованию.
2. Структурируйте взаимоотношения тренера и участника групповой работы в команде и оформите это в виде анализа в табличной форме.
3. Соотнесите применяемые приемы работы с командой и техники относительно стадий интервью. Сделайте сравнительный анализ.
4. Проанализируйте методы оценки личности участника командообразования на каждой стадии тренинга и подготовьте рекомендации для руководителя.
5. Подготовьте краткую сравнительную таблицу «Синдром эмоционального выгорания» по материалам В.В. Бойко.
6. Опишите менеджмент качества (Total Quality Management).
7. Согласны ли вы с утверждением: «Комитеты экономят минуты и тратят часы?» Обоснуйте свою точку зрения и сделайте матрицу менеджмента.
8. Разработайте мини-групповую программу тимбилдинга и дайте характеристику игровым методам формирования команды.
9. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
10. Разработайте профиограмму, учитывая навыки специалиста по связям с общественностью в работе с персоналом.
11. Распределите роли в своей учебной команде, дайте каждому характеристику и обоснуйте свой выбор.
12. Составьте таблицу по типам командных ролей, которые существуют сегодня. Определите себя в качестве роли как командного игрока.
13. Составьте портрет командного лидера в виде схемы или определённого шаблона.
14. Распишите процесс принятия решений в малых группах и дайте обоснованную оценку мнению.
15. Оформите любой тренинг по тимбилдингу в виде отчета.
16. Продумайте и разработайте основную стратегию командопостроения.
17. Используя принципы случайности, интересов, мотивов власти, разработайте программу командопостроения.
18. Разработайте одно любое корпоративное мероприятие и обоснуйте его эффективность.
19. Составьте свод правил и технологические проблемы работы с сотрудниками, ориентируясь на эффективность командопостроения.
20. Разработайте механизмы эффективного управления в командообразовании и оформите это в виде регламента.
21. Составьте список и пути решения возможных конфликтов в жизни команды.
22. Составьте кодекс корпоративной культуры команды и

оформите его в виде соответствующего документа.

23. Распишите типологию людей в коллективе и дайте обоснованный анализ распределению ролей.

24. Разработайте программу формирования положительного имиджа услуги-товара у работника организации.

25. Распишите ролевую структуру командообразования, обоснуйте с точки зрения менеджмента бизнес-структуру образования команды.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Экономика управления персоналом»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ<br>С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 5  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 6  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 7  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ<br>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 12 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 13 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Экономика управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

В рамках дисциплины раскрываются принципы бюджетирования проектных групп, нормирования труда, а также методы экономического обоснования численности и профессионального состава команд. Описываются подходы к расчету затрат на персонал и оценке рентабельности коллективного труда.

В ходе занятий будущие менеджеры научатся применять инструменты экономического анализа и контроллинга персонала в реальной бизнес-среде. Особое внимание уделяется планированию фонда оплаты труда (ФОТ), разработке систем материальной мотивации (КРП, грейды), оценке инвестиций в человеческий капитал и расчету возврата на вложенные средства (ROI) при формировании и развитии команд».

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина в учебные планы по программам магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель изучения дисциплины** – углубление знаний, формирование умений и навыков экономического анализа трудовых показателей и обоснования эффективности кадровых решений в организации.

**Задачи изучения дисциплины:**

- ознакомить с основными современными теоретическими концепциями экономики труда и теории человеческого капитала;
- изучить систему бюджетирования расходов на персонал, методы анализа производительности труда и построения систем вознаграждения;
- содействовать формированию практических навыков менеджера в оценке инвестиций в персонал и оптимизации затрат на человеческие ресурсы.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной  
программой.

| Результаты освоения ООП<br>(содержание компетенций)                                                                         | Код компетенции | Код и наименование индикатора компетенций                                                                 | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                        |                                                                                                      |                                                                                            | Формы образовательной деятельности                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                                                                           | выпускник должен знать                                                         | выпускник должен уметь                                                                               | выпускник должен иметь практический опыт                                                   |                                                                                                            |
| Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели      | УК-3            | УК-3.1. Организует и руководит работой команды                                                            | методику и принципы руководства командой                                       | организовывать и руководить работой команды                                                          | разработки командной стратегии для достижения поставленной цели                            | <u>Контактная работа:</u><br><u>Лекции</u><br><u>Практические занятия</u><br><u>Самостоятельная работа</u> |
|                                                                                                                             |                 | УК-3.2. Определяет командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации         | командную стратегию при разработке и практической реализации целей организации | формулировать командную стратегию при разработке целей организации                                   | разработки и практической реализации целей организации                                     |                                                                                                            |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6            | УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | инструменты самоменеджмента                                                    | использовать инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в рамках командообразования |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности                                                  | приоритеты позиции работы командообразования                                   | определять приоритеты командной работы в собственной деятельности                                    | работы в команде при определении собственной позиции                                       |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности                                                     | приоритеты позиции собственной деятельности в рамках командообразования        | развивать приоритетные позиции                                                                       | работы в команде с отстаиванием собственной позиции                                        |                                                                                                            |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.4. Совершенствует собственную деятельность                                                           | направления совершенствования собственной деятельности                         | совершенствовать собственную деятельность                                                            | реализации и совершенствования собственной деятельности                                    |                                                                                                            |



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | Форма ТКУ<br>Форма ПА,<br>балл                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | Лекции                                                                    | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                 |
| заочная форма                                                                     |                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |
| Тема 1. Организационно-экономические основы и эффективность командной работы      |                                                                           | 1        |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 2. Ресурсное обеспечение и бюджетирование формирования проектных групп       |                                                                           | 1        |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 3. Экономика мотивации: KPI, ФОТ и оценка вклада участников                  |                                                                           | 1        |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| Тема 4. Инвестиции в человеческий капитал и оценка роста производительности труда |                                                                           | 1        |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  | Отчет по ситуационному практикуму/ 20<br>Участие в дискуссии /5 |
| <b>Всего:</b>                                                                     |                                                                           | <b>4</b> |                            | <b>4</b>               |              |                        |         |                    |                                        | <b>24</b>                          | <b>100</b>                                                      |
| <b>Контроль, час</b>                                                              | <b>4</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | <b>Зачет</b>                       |                                                                 |
| <b>Объем дисциплины (в академических часах)</b>                                   | <b>36</b>                                                                 |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |
| <b>Объем дисциплины (в зачетных единицах)</b>                                     | <b>1</b>                                                                  |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                 |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Организационно-экономические основы и эффективность командной работы***

1. Сравнительный анализ форм организации труда: Экономические показатели индивидуальной, бригадной и проектной работы. Влияние на себестоимость продукции/услуг.

2. Эффект синергии в экономических показателях: Методики расчета прироста выработки при переходе к командному взаимодействию (когда  $1+1 > 2$  в денежном эквиваленте).

3. Нормирование труда в командах: Особенности установления норм времени, норм выработки и норм обслуживания при коллективной организации труда.

4. Анализ транзакционных издержек: Оценка затрат на внутренние коммуникации и координацию в иерархических структурах по сравнению с командными.

5. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов: Трудоемкость, зарплатоемкость и рентабельность персонала в командных структурах.

### ***Тема 2. Ресурсное обеспечение и бюджетирование формирования проектных групп***

1. Методы планирования численности: Расчет необходимого количества персонала на основе трудоемкости задач (нормо-часов) и сроков проекта.

2. Бюджетирование затрат на штафф: Расчет стоимости привлечения (Cost per Hire), отбора и онбординга специалистов. Прямые и косвенные затраты на наем.

3. Формирование Фонда оплаты труда (ФОТ): Планирование штатного расписания проекта, расчет налоговой нагрузки и страховых взносов.

4. Анализ альтернатив (Make or Buy): Сравнительный экономический анализ использования штатных сотрудников, аутсорсинга или аутстаффинга для комплектования команды.

5. Оценка стоимости рисков: Финансовая оценка рисков недоукомплектованности команды и стоимости «простоя» специалистов.

### ***Тема 3. Экономика мотивации: KPI, ФОТ и оценка вклада участников***

1. Структура совокупного дохода (Total Rewards): Оптимизация соотношения постоянной (оклад) и переменной (премия) частей заработной платы для проектных команд.

2. Система показателей эффективности (KPI): Декомпозиция экономических целей проекта в индивидуальные и групповые финансовые показатели.

3. Распределение коллективного заработка: Применение Коэффициента трудового участия (КТУ) и балльно-факторных методов для справедливого распределения премиального фонда.

4. Грейдирование и тарификация: Построение системы грейдов внутри команды на основе оценки стоимости должностей на рынке труда.

5. Бюджетирование социального пакета: Экономическая эффективность льгот и компенсаций (бенефитов) как инструмента удержания ключевых сотрудников.

#### ***Тема 4. Инвестиции в человеческий капитал и оценка роста производительности труда***

1. Оценка возврата инвестиций (ROI) в персонал: Методики расчета экономической эффективности обучения, тренингов и программ развития команды (модель Киркпатрика-Филлипса в денежном выражении).

2. Экономика потерь рабочего времени: Расчет упущенной выгоды от абсентеизма, внутренних конфликтов и низкой вовлеченности персонала.

3. Стоимость текучести кадров: Расчет прямых и косвенных убытков при смене участников команды (затраты на увольнение, поиск, простой, кривая обучения новичка).

4. Анализ производительности труда: Динамика выработки на одного сотрудника до и после проведения мероприятий по повышению эффективности.

5. Бюджетирование корпоративных мероприятий: Обоснование затрат на тимбилдинг и стратегические сессии через призму влияния на прибыль и снижение издержек.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как семинар, ситуационный практикум, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

В процессе активных и интерактивных форм обучения происходит

закрепление пройденного материала и освоение основных принципов, на которых базируется эффективное взаимодействие с окружающими.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.***

Ситуационный практикум – это интерактивный обучающий формат для приобретения практических навыков в изучаемой данной дисциплиной области. Проводится в виде решения задач или практических заданий, сформулированных на основе практических ситуаций.

*Порядок организации собственной деятельности во время ситуационного практикума. Важно:*

- в начале занятия получить задание (кейс);

- задать уточняющие вопросы преподавателю;
- в соответствии с инструкцией преподавателя приступить к решению задания индивидуально или в микро группах;
- провести обсуждение со всеми участниками и учесть предложенные варианты ответов;
- выработать стратегию защиты своей версии правильного ответа;
- назначить представителя от группы для защиты выбранного варианта ответа;
- включиться в межгрупповое обсуждение, внимательно выслушав ответы представителей от всех групп;
- помогать в процессе дискуссии представителю от своей группы во время возникших затруднений отстоять «правильный» ответ;
- учесть все замечания и ошибки, сделанные преподавателем по окончании дискуссии;
- зафиксировать рейтинговые баллы текущего контроля успеваемости.

*Требования к оформлению результатов практикума.*

Доклады, отражающие индивидуальное или коллективное решение кейса группой, представляются в устной форме с использованием при необходимости подготовленными иллюстративными материалами. Все нестандартные решения, выработанные группой в процессе работы, поощряются дополнительными бонусными баллами.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как

преподаватель, так и студенты.

2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.

3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.

4. Подобрать литературу.

5. Выписать тезисы.

6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем/вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

**Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в  
рамках изучения дисциплины**

| Наименование темы                                                                       | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                   | Форма текущего контроля                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Организационно-экономические основы и эффективность командной работы</i> | Экономика виртуальных и распределенных команд: Расчет экономии на офисных расходах против роста затрат на IT-инфраструктуру и коммуникации. Сравнительный анализ производительности: Исследование кейсов (benchmarking), демонстрирующих разницу в финансовых показателях компаний с жесткой иерархией и компаний с командной (матричной) структурой. Микроэлементное нормирование труда в групповой работе: Изучение современных систем (например, MTM или MODAPTS) применительно к коллективным процессам. | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму<br>Участие в дискуссии |
| <i>Тема 2.<br/>Ресурсное обеспечение и бюджетирование формирования проектных групп</i>  | Стратегия «Buy vs Build» (Купить или Вырастить): Экономическое моделирование и сравнение затрат на наем готовых дорогих специалистов с затратами на обучение и выращивание стажеров.<br>Метрики эффективности рекрутмента (Saratoga Institute): Изучение международных стандартов расчета стоимости найма, времени закрытия вакансии и качества найма в денежном выражении.<br>Аутстаффинг и лизинг персонала: Правовые и экономические аспекты, расчет точки безубыточности при привлечении заемного труда. | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму<br>Участие в дискуссии |
| <i>Тема 3.<br/>Экономика мотивации: KPI, ФОТ и оценка вклада участников</i>             | Особенности оплаты труда в Agile-командах: Изучение подходов к премированию в Scrum/Kanban (командные бонусы против индивидуальных) и их влияние на бюджет проекта.<br>Бюджетирование по принципу «Кафетерий»: Экономическое обоснование гибких систем льгот, где сотрудник сам выбирает наполнение соцпакета в рамках выделенного лимита.<br>Налоговое планирование ФОТ: Легальные методы оптимизации налоговой нагрузки и страховых взносов при различных формах трудовых договоров (ГПХ,                  | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму<br>Участие в дискуссии |

| Наименование темы                                                                    | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                   | Форма текущего контроля                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                      | самозанятость, трудовой договор).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |                                                          |
| Тема 4.<br>Инвестиции в человеческий капитал и оценка роста производительности труда | Методика Джека Филлипса (ROI): Детальное изучение формул и алгоритма перевода качественных результатов обучения (например, «улучшение коммуникации») в денежные показатели.<br>Экономика удержания персонала (Retention Cost): Расчет стоимости программ удержания в сравнении со стоимостью замены сотрудника (Cost of Turnover).<br>HR-аналитика и Big Data: Использование предиктивной аналитики для прогнозирования спада производительности и выгорания сотрудников (экономический аспект). | Работа с литературой, источниками в сети Internet<br>Подготовка к участию в дискуссии, ситуационному практикуму, подготовка отчета по ситуационному практикуму | Отчет по ситуационному практикуму<br>Участие в дискуссии |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Васильцова, Л. И. Экономика управления персоналом в цифровой среде : учебное пособие / Л. И. Васильцова. — Екатеринбург : , 2023. — 129 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506784>

#### Дополнительная литература:

1. Жуков, А. Л. Управление персоналом : аудит человеческих ресурсов организации : учебник : [16+] / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. — Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 312 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=727274> (дата обращения: 06.03.2026). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-9729-2308-3. — Текст : электронный.

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| №  | Наименование ресурса                                                                                         | Ссылка                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Федеральная служба государственной статистики (Росстат) — Раздел «Рынок труда, занятость и заработная плата» | <a href="https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries">https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries</a> |



|    |                                                                                               |                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 2. | Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России) | <a href="https://mintrud.gov.ru/">https://mintrud.gov.ru/</a> |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|

### 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);

- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

#### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))

- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

#### *электронно-библиотечная система:*

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская

библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ»  
<https://e.lanbook.com/>

*современные профессиональные базы данных:*

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

*информационные справочные системы:*

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс»  
(<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| № п/п | Форма учебного занятия, по которому проводится ТКУ/ оценочное средство | Шкала и критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Ситуационный практикум                                                 | 15-20 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;<br>9-14 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;<br>1-8 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;<br>0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд. |
| 2.    | Дискуссия                                                              | 5 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно;<br>4 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;<br>3 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным;<br>1-2 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика<br>0 – обучаемый не участвовал в дискуссии                                                                                                               |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках текущего контроля успеваемости***

***Примерные задания ситуационных практикумов***

**Ситуационный практикум № 1. Экономические мифы о командной работе**

*Вместо: Стереотипы и заблуждения*

Руководители часто считают, что командная работа автоматически ведет к росту прибыли, забывая о законе убывающей отдачи и росте транзакционных издержек.

**Задание:**

1. Рассчитайте, в каких случаях содержание команды экономически **нецелесообразно** по сравнению с индивидуальным трудом (учитывая затраты на координацию, совещания и более высокий ФОТ квалифицированных специалистов).
2. Проанализируйте ситуацию: «Введение командной структуры увеличило ФОТ на 15%, а выручку — на 10%». Оцените эффективность такого управленческого решения и предложите способы оптимизации затрат.

**Ситуационный практикум № 2. Стоимость адаптации и кривая производительности**

*Вместо: Дискомфорт в неопределенности*

При формировании новой команды производительность труда временно падает (период срабатывания), что влечет прямые финансовые потери для компании.

**Задание:**

1. Постройте график «Кривой обучения» новой команды и рассчитайте объем «упущенной выгоды» (в денежном выражении) за первые 3 месяца работы, если производительность в первый месяц составляет 50% от плановой, во второй — 75%, в третий — 90%.
2. Рассчитайте точку безубыточности (Break-even point) для нового проекта, учитывая затраты на наем и период выхода на плановую мощность.

**Ситуационный практикум № 3. Экономика конфликтов и сплоченности**

*Вместо: Сплоченность и конфликтность*

Чрезмерная сплоченность может вести к «группомыслию» и стагнации, а конфликты — к потерям рабочего времени.

**Задание:**

1. Проведите хронометраж потерь рабочего времени из-за деструктивных конфликтов в отделе (время на споры, перекуры для обсуждения, снижение темпа работы). Переведите эти часы в денежный эквивалент, используя среднюю часовую ставку сотрудника.
2. Разработайте систему премирования (бонусную схему), которая финансово стимулировала бы сотрудничество, а не внутреннюю конкуренцию.

#### **Ситуационный практикум № 4. Стоимость принятия решений (Cost of Meetings)**

*Вместо: Процедуры принятия решений*

Коллективное принятие решений — это дорогостоящий процесс. Часовое совещание 10 руководителей стоит компании суммы их часовых ставок + налоги + накладные расходы.

##### **Задание:**

1. Рассчитайте прямую стоимость еженедельного 2-часового совещания проектной группы из 8 человек (с разными окладами). Рассчитайте годовые затраты на эти совещания.
2. Предложите регламент, сокращающий время совещаний на 30%, и посчитайте годовую экономию средств компании.

#### **Ситуационный практикум № 5. Бюджетирование ролевой структуры (по Белбину и рынку)**

*Вместо: Анализ ролей по Белбину*

Каждая роль в команде имеет свою рыночную стоимость. «Генератор идей» (часто R&D специалист) и «Исполнитель» (администратор) стоят по-разному.

##### **Задание:**

1. Составьте штатное расписание и бюджет ФОТ для проектной команды, исходя из необходимых функциональных ролей. Используйте реальные данные сайтов по поиску работы (hh.ru) для оценки стоимости специалистов.
2. Оцените, что выгоднее для бюджета проекта: нанять одного дорогого универсала («Шейпера» + «Специалиста») или двух сотрудников среднего уровня (разделение труда). Обоснуйте расчетом (зарплата + налоги + стоимость рабочего места).

#### **Типовые вопросы для участия в дискуссии**

##### **По теме 1. Организационно-экономические основы и эффективность**

1. Как измерить экономический эффект синергии ( $1+1>2$ ) в денежных показателях?
2. Сравнение структуры затрат: иерархическая структура vs матричная (командная). Где выше накладные расходы?

3. В каких экономических условиях (стабильный рынок vs кризис) командная работа становится нерентабельной?
4. Как трансакционные издержки (время на коммуникацию) влияют на себестоимость продукта команды?
5. Методы расчета производительности труда при коллективной форме организации работ.

## **По теме 2. Ресурсное обеспечение и бюджетирование**

1. Из чего складывается полная стоимость найма одного члена команды (Cost per Hire)?
2. Экономическое обоснование: аутсорсинг функций vs расширение штата команды. Как считать?
3. Бюджетирование затрат на адаптацию: прямые расходы (наставник, обучение) и косвенные (низкая выработка).
4. Как оптимизировать ФОТ проектной команды на этапе планирования численности?
5. Оценка стоимости риска «незакрытой вакансии»: сколько денег теряет компания каждый день отсутствия специалиста?

## **По теме 3. Экономика мотивации: KPI и ФОТ**

1. Как связать систему KPI команды с финансовыми целями компании (EBITDA, выручка)?
2. Плюсы и минусы коллективного бонуса: экономия бюджета или риск демотивации «звезд»?
3. Методика расчета КТУ (Коэффициента Трудового Участия) для распределения премиального фонда: экономическая справедливость.
4. Грейдирование внутри команды: как построить «вилку» зарплат в зависимости от ценности роли?
5. Соотношение постоянной и переменной части оплаты труда: как снизить риски перерасхода ФОТ?

## **По теме 4. Инвестиции в человеческий капитал (ROI)**

1. Как рассчитать ROI (возврат инвестиций) от проведенного тимбилдинга или тренинга? Формула Джека Филлипса.
2. Стоимость текучести кадров (Cost of Turnover): сколько реально стоит компании уход и замена одного члена команды?
3. Экономическая оценка абсентеизма (отсутствия на рабочем месте) и презентеизма (имитации бурной деятельности).
4. Бюджетирование программ обучения: как обосновать затраты перед финансовым директором?
5. Влияние вовлеченности персонала на операционную прибыль компании (связь метрик HR и финансов).

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### *Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

#### **Задания 1 типа**

1. Охарактеризуйте экономическую целесообразность перехода от функциональной к проектно-командной структуре управления.
2. Сравнительный анализ транзакционных издержек в иерархических и командных структурах.
3. Показатели эффективности труда (производительность, трудоемкость, выработка) в групповой работе.
4. Экономика жизненного цикла команды: затраты на формирование, функционирование и расформирование.
5. Отличия понятий «Штатная единица» и «Роль в проекте» с точки зрения бюджетирования.
6. Принципы нормирования труда при коллективной организации работ.
7. Влияние групповых норм на выработку: феномен рестрикционизма (искусственного ограничения выработки) и методы борьбы с ним.

8. Тарификация и грейдирование: экономическая оценка стоимости различных ролей в команде.
9. Стоимость управленческого труда: анализ окупаемости высокооплачиваемых лидеров/менеджеров.
10. Современные системы оплаты труда (грейды, KPI, OKR) в командном менеджменте.
11. Экономический эффект синергии и методы его измерения в денежном эквиваленте.
12. Классификация затрат на персонал: ФОТ, налоги, бенефиты, накладные расходы.
13. Стоимость процесса принятия групповых решений (затраты времени и ресурсов).
14. Факторы, влияющие на рентабельность персонала (Return on Labor).
15. Бюджетирование фонда оплаты труда (ФОТ) для управленческих команд.
16. Кривая обучения и затраты на адаптацию команды в период изменений.
17. Экономическая оценка сопротивления изменениям (расчет потерь от саботажа и снижения темпа).
18. Методы повышения производительности труда: материальное и нематериальное стимулирование.
19. Экономика конфликта: расчет потерь рабочего времени и упущенной выгоды.
20. Бенчмаркинг затрат на персонал в отечественных и зарубежных проектных компаниях.
21. Особенности финансирования и премирования инновационных (R&D) команд (венчурный подход).
22. Оценка человеческого капитала команды как актива компании.
23. Аутсорсинг и аутстаффинг: сравнение стоимости внешних и внутренних специалистов.
24. ROI (возврат инвестиций) в программы командообразования и обучения.
25. Стоимость найма (Cost per Hire): бюджет на поиск и отбор участников команды.

## **Задания 2 типа**

1. Какие финансовые риски возникают при неправильном подборе команды (оценка стоимости ошибки найма)?
2. Каким образом структура ФОТ (соотношение оклада и премии) влияет на мотивацию к командной работе?
3. В чем заключается экономическая эффективность привлечения внешнего тренера по сравнению с внутренним обучением?

4. Охарактеризуйте инвестиции в развитие команды: когда они становятся расходами, а когда — вложениями?
5. Конкретизируйте цели бюджетирования HR-процессов. Дайте характеристику статьям расходов на командообразование.
6. Сравните экономическую эффективность различных методов обучения (онлайн, офлайн, наставничество) для проектных групп.
7. Охарактеризуйте оптимизацию численности персонала как метод повышения рентабельности бизнеса.
8. Конкретизируйте плюсы и минусы партисипативного управления (вовлечения) с точки зрения затрат времени и качества решений.
9. Назовите ключевые KPI эффективной команды. Какой из показателей (выручка на сотрудника, прибыль, выполнение сроков) является приоритетным?
10. Происходят ли финансовые потери при скрытых конфликтах в команде? Как их выявить и оцифровать?
11. Насколько быстро команда выходит на точку безубыточности (Break-even point) после формирования?
12. Как интегрировать индивидуальные финансовые цели сотрудников с бюджетом проекта?
13. Кто несет ответственность за перерасход бюджета (ФОТ) в команде: HR, лидер или финансовый отдел?
14. Кто в команде генерирует прибыль (центр доходов), а кто является центром затрат?
15. Как соотносятся затраты на лидерство (высокие зарплаты топов) и экономический результат команды?
16. Что является «узким горлышком» в производительности команды и сколько стоит его расшивка?
17. Какие нормы выработки можно ввести для команд творческих профессий (IT, маркетинг)?
18. Как часто наблюдается раздутый штат (избыточная численность) в командах? Обоснуйте ответ через закон убывающей отдачи.
19. Что нужно сделать руководителю, чтобы инвестиции в изменения окупились в запланированный срок?
20. Что дешевле: удержать старого сотрудника (Retention) или нанять нового (Acquisition)? Приведите структуру затрат.
21. Каковы финансовые преимущества и недостатки командной работы для работодателя (налоги, обеспечение рабочих мест)?
22. Выделите и прокомментируйте скрытые издержки работы в группах (социальная леность, долгие совещания).
23. Что является экономической альтернативой штатной команде? (Фриланс, гиг-экономика).
24. На основе анализа рынка труда расскажите о стоимости специалистов с развитыми soft-skills.
25. Каким образом можно повысить квалификацию сотрудников с минимальными затратами бюджета?



### Задания 3 типа

1. Составьте смету расходов на формирование команды из 10 человек (поиск, наем, онбординг, оборудование рабочих мест).
2. Структурируйте систему вознаграждения (Total Rewards) для проектной команды и оформите это в виде таблицы (оклад, KPI, соцпакет).
3. Соотнесите стоимость рабочего часа сотрудников разной квалификации с задачами, которые они выполняют. Сделайте анализ эффективности распределения задач.
4. Проанализируйте методы оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика-Филлипса) и рассчитайте примерный ROI тренинга.
5. Подготовьте расчет потерь компании от абсентеизма (отсутствия на работе) и текучести кадров за год.
6. Опишите систему Бережливого производства (Lean) в контексте сокращения потерь трудовых ресурсов.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Время — деньги»? Рассчитайте стоимость 1 часа совещания вашего отдела (сумма часовых ставок всех участников).
8. Разработайте бюджет корпоративного мероприятия (тимбилдинга) и обоснуйте его влияние на снижение текучести кадров.
9. Продумайте и разработайте стратегию оптимизации ФОТ без снижения производительности.
10. Разработайте профиль должности (грейд) специалиста, включив в него требования к квалификации, влияющие на уровень зарплаты.
11. Составьте штатное расписание учебной команды с указанием вилки заработных плат на основе рыночных данных (hh.ru).
12. Составьте таблицу распределения премиального фонда между участниками на основе КТУ (Коэффициента Трудового Учения).
13. Составьте «Карту затрат» на одного сотрудника (зарплата + налоги + офис + ПО + обучение).
14. Распишите процесс бюджетирования проекта снизу-вверх и дайте оценку рискам кассового разрыва.
15. Оформите отчет по результатам оценки персонала (аттестации) с рекомендациями по пересмотру зарплат.
16. Продумайте и разработайте систему нематериальной мотивации, не требующую прямых финансовых вложений.
17. Используя данные Росстата или обзоров зарплат, разработайте конкурентоспособное предложение для найма редкого специалиста.
18. Разработайте Положение о командировках или корпоративных расходах для команды.
19. Составьте свод правил (SLA) взаимодействия внутри команды для минимизации потерь времени.

20. Разработайте регламент начисления бонусов (премирования) за достижение командных KPI.
21. Составьте список финансовых и нефинансовых рисков проекта, связанных с человеческим фактором.
22. Составьте бюджет социального пакета (ДМС, питание, спорт) по принципу «Кафетерий» (гибкие льготы).
23. Распишите структуру рабочего дня (фотография рабочего времени) и выявите непроизводительные потери времени.
24. Разработайте программу HR-брендинга и оцените её влияние на снижение стоимости привлечения кандидатов.
25. Обоснуйте с точки зрения экономики труда выбор между: «нанять 5 джуниоров» или «2 сеньоров». Сделайте сравнительный расчет затрат на 1 год.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Управленческая психология»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 5  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 7  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 8  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 9  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 14 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 16 |

## **1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ**

Рабочая программа дисциплины «Управленческая психология» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина играет важную роль в программе общей профессиональной подготовки будущих менеджеров, предполагая развитие у них навыков эффективного взаимодействия с руководителями организаций на разных уровнях профессиональной коммуникации. Данная дисциплина позволяет реализовать стратегические цели и оперативные планы организации, достаточные для того, чтобы раскрыть в полной мере ведущие компетенции на различных управленческих уровнях.

Изучение дисциплины основано на теоретико-практическом анализе зарубежных и отечественных подходов к управлению в организациях различного типа. Рассматриваются основные теоретические положения, раскрывающие психологические аспекты принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Дается анализ взаимоотношений руководителя и персонала, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций. На практическом материале рассматриваются специфические противоречия и парадоксы, рождающиеся внутри управленческой среды, которые студенты учатся разрешать с помощью высокоэффективных средств современной науки управления. Дисциплина формирует практические навыки и умения понимать механизмы рождения внутриорганизационных процессов, а впоследствии, и принимать высокоэффективные управленческие решения с целью их эффективного разрешения.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина входит в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины – формирование у обучающихся практических умений и навыков в решении управленческих задач;

- развитие способности к анализу сложных коммуникативных проблем и умелому их разрешению;
- подготовка менеджеров с хорошей теоретической базой в области современного менеджмента и психологии поведения в организации.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- освоить основной понятийно-терминологический аппарат

дисциплины;

- сформировать профессиональную лексику;
- познакомить с современными формами, методами и технологией работы с персоналом;
- сформировать необходимые психологические установки для успешного решения управленческих задач;
- освоить основные приемы работы с персоналом в различных типах организаций и в различных производственных условиях;
- раскрыть этические аспекты работы с персоналом.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                            | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                      | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                       |                                                                                         | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                                                                           | выпускник должен знать                                                                                                                                                     | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                | выпускник должен иметь практический опыт                                                |                                                                                              |
| Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия                            | УК-5            | УК-5.1. Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия             | основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества, основные свойства психологической адаптации и дезадаптации сотрудника, группы работников | осуществлять технологии посредничества в конфликте, их социально-психологического обеспечения; производить отбор персонала на основе профессиональных методик – тестов                | навыками психодиагностики эмоционального состояния и когнитивных особенностей персонала | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6.           | УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности, и требований рынка труда.                     | планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; - находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития                  | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности                                                  | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности, и требований рынка труда                      | расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; - планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности                                                     | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда                       | подвергать критическому анализу проделанную работу                                                                                                                                    | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |

|  |  |                                                          |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | УК-6.4.<br>Совершенствует<br>собственную<br>деятельность | основных этических<br>принципов<br>профессиональной<br>деятельности<br>(объективность,<br>компетентность,<br>независимость,<br>взаимоуважение,<br>конфиденциальност<br>ь) | корректно<br>относится к критике<br>профессиональных<br>достижений<br>научного и бизнес-<br>сообщества,<br>соблюдать<br>беспристрастность,<br>исключающую<br>возможность<br>интолерантного<br>отношения к разным<br>группам и<br>проявлять<br>инициативу в<br>групповой работе | правила делового<br>поведения и<br>этические нормы,<br>связанными с<br>осуществлением<br>профессиональной<br>деятельности, что<br>позволяет<br>эффективно<br>работать в<br>коллективе и<br>толерантно<br>воспринимать<br>различные<br>социальные<br>группы и<br>отдельных<br>индивидов |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                                 | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | Форма ТКУ<br>Форма ПА, балл                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                   |
|                                                                                  | заочная форма                                                                |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |
| Тема 1.<br>Психологические основы управления разными типами сотрудников          | 1                                                                            | 2        |                            | 4                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 | Участие в дискуссии /20<br>Отчет по ситуационному практикуму / 30 |
| Тема 2.<br>Психологические основы эффективного управления групповыми процессами  | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 |                                                                   |
| Тема 3.<br>Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений | 1                                                                            | 2        |                            | 4                      |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 |                                                                   |
| Тема 4.<br>Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации    | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 22                                 |                                                                   |
| Всего:                                                                           | 4                                                                            | 4        |                            | 8                      |              |                        |         |                    |                                        | 88                                 | 100                                                               |
| Контроль, час                                                                    | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Зачет                              |                                                                   |
| Объем дисциплины (в академических часах)                                         | 108                                                                          |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                                           | 3                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Тема 1. Психологические основы управления разными типами сотрудников***

Социально-психологические особенности работников в процессе управления персоналом. Достоинства и ограничения типологических подходов. Специфика процесса управления различными типами подчиненных. Темперамент работника и его взаимосвязь с организацией и содержанием труда. Темперамент и удовлетворенность трудом. Взаимодействие сотрудников с разными типами темперамента. Акцентуация характера. Типы акцентуаций и их влияние на выбор и процесс работы сотрудника. Взаимодействия сотрудников с разным типом акцентуаций. Направленность личности в успешности трудовой деятельности. Векторы направленности личности (Б. Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника. Репрезентативные системы. Особенности восприятия и переработки информации. Ведущая и первичная система. Аудиал, кинестетик, визуал. Особенности восприятия и переработки информации, роль этих особенностей в процессе трудовой деятельности. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик. Методы диагностики разных типов руководителей.

### ***Тема 2. Психологические основы эффективного управления групповыми процессами***

Общение. Способность к общению и ее значение в успешности и эффективности профессиональной деятельности руководителя. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения. Теория транзактного анализа Э. Берна. Основные характеристики позиций родителя, взрослого и ребенка. Дополнительные, пересекающиеся и скрытые транзакции. Средства общения. Вербальные средства общения. Невербальные средства общения. Речь. Проксемика, межличностных расстояний для взаимодействия (Э. Холл). Позы и жесты, виды, характеристика. Паралингвистические и экстралингвистические особенности невербального общения. Ольфакторы. Барьеры в общении. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Виды манипулятивных систем и типов манипуляторов. Механизм нейтрализации манипуляций в общении. Методы диагностики организаторских и коммуникативных способностей.

### ***Тема 3. Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений***

Руководство и лидерство. *Теории лидерства* Типы руководителей и стили руководства. Общая характеристика процессов принятия

управленческих решений. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений. Основные стили принятия решений. Психологические особенности и индивидуальные различия управленческих решений. Социально-психологическая характеристика группы. Основные признаки социальной группы (по Андрейченко Е.В.). Классификации групп: по численности малые, средние, большие), по уровню развития (диффузные, ассоциации, корпорации, коллективы), по структурной целостности (первичные и вторичные). Малая социальная группа. Типология малой группы. Условия образования малой группы. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибиции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д. Основные групповые процессы и состояния. Особенности управления мужской, женской, смешанной и разновозрастной командой.

#### ***Тема 4. Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации.***

Понятие стресса. Стадии развития стресса. Физиологическая природа стресса. Стресс и дистресс. Реакции организма на стресс. Апатия. Ступор. Агрессия. Страх. Плач. Стресс-факторы или стрессоры. Факторы стресса в профессиональной деятельности: индивидуальные, внутриорганизмические и внеорганизмические. Синдром профессионального выгорания. Методы нейтрализации стрессов: планирование рабочего времени, физические упражнения, режим питания, психотерапия, медитация и расслабление. Антистрессовое руководство. Антистрессовое подчинение. Стратегии стресс-менеджмента. Стратегии саморегуляции. Теории саногенного и позитивного мышления. Концепция «поисковой активности» В.С. Ротенберга и В.В. Аршовского. Позитивный подход Н. Пезешкиана. Самооценка и стрессоустойчивое поведение.

### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

#### ***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит

впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### ***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одгруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель, так и студенты.
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучающимися заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения

кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

В процессе выполнения самостоятельной работы обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### ***Работа с учебно-методической литературой (конспектирование)***

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### ***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| <b>Наименование темы</b>                                                                | <b>Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение</b>                                                                                 | <b>Формы самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                             | <b>Форма текущего контроля</b>                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Психологические основы управления разными типами сотрудников</i>         | Направленность личности в управлении персоналом. Векторы направленности личности и эффективность сотрудника.                           | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 2.<br/>Психологические основы эффективного управления групповыми процессами</i> | Методы диагностики организаторских способностей руководителя. Основные групповые процессы и состояния. Особенности управления мужской, | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму                                                  | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

| Наименование темы                                                                        | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                    | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                    | Форма текущего контроля                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                          | женской, смешенной и разновозрастной командой.                                                                                                                                     | Подготовка отчета по ситуационному практикуму                                                                                                                                                   |                                                          |
| <i>Тема 3.<br/>Психология руководителя и особенности принятия управленческих решений</i> | Специфика принятия управленческих решений: особенности проявления и индивидуальные различия в руководстве группой                                                                  | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 4.<br/>Профессиональный стресс и профессиональное выгорание в организации</i>    | Саморегуляция ПФС. Роль ПФС в профессиональной деятельности. Теории саногенного и позитивного мышления. Концепция «поисковой активности». Самооценка и стрессоустойчивое поведение | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература*

1. Козьяков, Р. В. Психология управления : учебное пособие для студентов высших учебных заведений : [16+] / Р. В. Козьяков. – 2-е изд. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 204 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708124>.

#### *Дополнительная литература*

2. Валеева, Н. Ш. Основы психологии управления : учебное пособие : [16+] / Н. Ш. Валеева ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2023. – 100 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721182>



## 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| Наименование портала<br>(издания, курса, документа)     | Ссылка                                                                              |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Словарь-справочник по психологии управления персоналом. | <a href="http://psyfactor.org/personal0.htm">http://psyfactor.org/personal0.htm</a> |
| Сайт журнала «Управление персоналом».                   | <a href="http://www.top-personal.ru">http://www.top-personal.ru</a>                 |

## 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

### *лицензионное программное обеспечение:*

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное обеспечение);
- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

### *свободно-распространяемое программное обеспечение:*

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)
- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)
- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)
- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)
- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))
- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

### *электронно-библиотечная система:*

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

• Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

*современные профессиональные базы данных:*

• Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

*информационные справочные системы:*

• Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

• Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины

| №№<br>п/п | Наименование<br>оценочного<br>средства | Критерии оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Дискуссия                              | 20 – ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно;<br>15 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;<br>10 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным;<br>5 – ответы не раскрывают специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика<br>0 – обучаемый не участвовал в дискуссии                                                                                                        |
| 2         | Ситуационный практикум                 | 30 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;<br>15 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;<br>10 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;<br>0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд. |

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовые задания к ситуационным практикумам**

**Задание №1**

Компания «Эпсилон» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов бухгалтерского учета. В штате компании находится большое количество специалистов, имеющих ученые степени. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать команду данных специалистов, деятельность которых будет направлена на оказание услуг бизнесу в сфере менеджмента и информационных технологий.

Какие роли должны присутствовать в группе для успешного функционирования данной команды?

Какие этапы командообразования пройдет данная группа?

**Задание №2**

Несколько сотрудников фирмы были отправлены на курсы повышения квалификации и приняли участие в семинаре «Эффективные продажи бытовой техники». После семинара они решили применить новые программы в работе, на что потребовалось некоторое время, чтобы отладить этот процесс. В итоге показатели результатов работы на этом этапе снизились. Руководитель выказал недовольство их работой в резкой форме, подчеркнув, что ему кажется, что их квалификация после семинара не повысилась, а понизилась.

Перечислите деструктивные и конструктивные последствия конфликта? Ответ обоснуйте.

**Задание №3**

Компания ООО «Колибри», производящая комплектующие для автомобилей, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом, решения дают положительные результаты.

1. Как называется такой подход к принятию решений?

2. Охарактеризуйте основные требования к эффективному решению.

**Задание №4**

Подумайте, когда нужно избегать стресса, а когда это делать бессмысленно? Дайте не менее 7 ответов.

**Задание №5**

Оцените степень выраженности в своем поведении драйверных состояний. Проанализируйте ситуации, в которых они проявляются: свои чувства, слова, жесты, позы. В каких ситуациях и чем именно данные драйверы бывают полезны, а в каких мешают?

**Задание № 6**

Управление стрессом.

1. Проанализировать свои стрессы за последний месяц и внести их в

таблицу:

| Дистрессы | Способы снятия дистрессов | Эустрессы |
|-----------|---------------------------|-----------|
|           |                           |           |
|           |                           |           |

2. Найти в литературе описание оригинального способа снятия стресса.

**Задание № 7.**

Анализ рекламы с точки зрения физиологии восприятия.

1) Выбрать ТВ-ролик рекламный и кратко описать его содержание (не более, чем на полстраницы).

2) Перечислить свойства восприятия (как они трактуются в учебниках или лекциях) и проанализировать, как эти свойства проявляются у зрителя при просмотре данной рекламы (в т.ч. какое физиологическое влияние оказывает данная информация).

3) Сделать вывод об эффективности данной рекламы.

**Задание №8.**

Анализ рабочего места с точки зрения воздействия психофизиологических факторов:

- 1) освещения;
- 2) цвета;
- 3) запахов;
- 4) звуков;
- 5) температуры;
- 6) режима труда и отдыха и пр.

План работы:

- 1) назвать должность;
- 2) описать психофизиологические требования к кандидату на должность (тип нервной системы, уравновешенность, подвижность, требования к развитию определенных психических процессов;

3) указать свои психофизиологические особенности (и их соответствие требованиям должности);

4) описать и проанализировать степень воздействия на организм психофизиологических факторов на данном рабочем месте;

5) сделать вывод о возможных и необходимых преобразованиях на рабочем месте для повышения работоспособности или устранения пагубного влияния на организм человека.

**Задание №9.**

Проанализируйте портреты сотрудников, определите ведущий психотип: паранойяльный, шизоидный, гипертимный, истероидный, эпилептоидный.

1) Виктор Николаевич С. пришел в цех, когда ему было 23 года. Сразу же обратил на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью, общительностью. Он быстро перезнакомился со всеми, одинаково дружелюбно относясь и к тем, кто состоял между собой в неприязненных отношениях. О нем говорили: "Душа

парень". Вскоре, однако, возникли нарекания по работе: многое из того, за что он брался, не доводил до конца. В частности, оказалась без внимания рабочая документация. Основная рекомендация

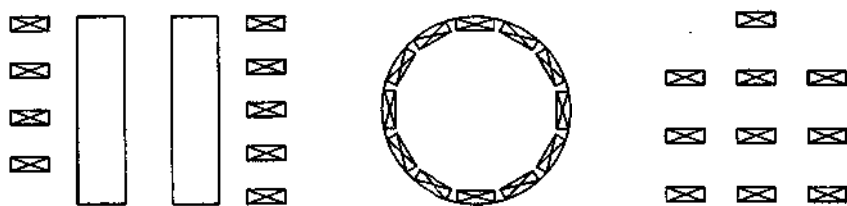
2) Инженеру Александре Ивановне поручили размножить документацию. Достаточно было сотни экземпляров. Однако, вдохновленная тем, что ей поручено дело самой дирекцией, Александра Ивановна так разрекламировала его важность, что вскоре все были вынуждены согласиться с ней: нужно не менее пятисот копий... Надо сказать, что размноженные бумаги почти не понадобились. Но они так часто и с такой важностью перетаскивались с места на место, что у сотрудников укоренилось в памяти мнение об Александре Ивановне как о человеке исключительно исполнительном, четком, незаменимом.

3) Как только сдали дом, первым в него вселился Дмитрий Р. со своей семьей. Достаточно быстро он нашел общий язык со всеми службами: был пущен лифт, стали убираться в подъезде дома. Так же он взял на себя организацию соседей: была поставлена железная дверь в подъезд, домофон, проведен Интернет, нанята консьержка. С теми соседями, которые сопротивлялись новведениям в подъезде была проведена Дмитрием разъяснительная беседа, после которой с рядом из них он перестал здороваться. Все изменилось, когда родился ребенок. Теперь у Дмитрия основная цель – заработок денег и обеспечение семьи. На работе порядок, основательность и стабильность.

### ***Задание №10.***

Опишите, какие отношения существуют между людьми, если при организации общения они расположились в пространстве следующим образом:

 - обозначение участника общения



1.

2.

3.

### ***Примерные темы для проведения дискуссий***

1. Акцентуированные черты личности руководителя: особенности управления персоналом.

2. Внутригрупповые отношения в организации: лидеры и аутсайдеры.

3. Групповые нормы и их роль в управлении персоналом.

4. Типологии служащих и их адаптация к различным условиям производственной деятельности.

5. Формы проявления девиантного поведения в организации.
6. Управление разными типами сотрудников.
7. Управление женским коллективом.
8. Конфликтные ситуации в группе и психологические методы их профилактики и регулирования.
9. Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности
10. Методы психологического воздействия на персонал трудового коллектива.
11. Психологические модели управления людьми.
12. Особенности управления мужчинами и женщинами.
13. Психологические способы и приемы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.
14. Психологические особенности взаимодействия с формальными и неформальными лидерами.
15. Психологические факторы, влияющие на принятие решения.
16. Технология принятия управленческого решения.
17. Классификация управленческих решений.
18. Психологические типы управленческих решений.
19. Психологические приемы влияния лидера.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

## ***Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся***

### ***Задания 1-го типа***

1. Предмет, объект и цели психологии управления персоналом: междисциплинарные связи.
2. Методы психологического исследования: наблюдение, эксперимент, их виды в психологии, психодиагностические тесты, анализ продуктов человеческой деятельности, социометрия и другие методы.
3. Темперамент работника и его влияние на трудовую деятельность и профессиональное взаимодействия.
4. Акцентуация характера и ее влияние на поведение работника.
5. Векторы направленности личности (Б.Басса, В. Смейкла, М. Кучера) и эффективность сотрудника.
6. Репрезентативные системы. Аудиал, кинестетик, визуал.
7. Стили мышления и типы сотрудников: Аналитик, Прагматик, Реалист, Идеалист и Критик.
8. Структура, виды общения. Психологические закономерности общения.
9. Теория транзактного анализа Э. Берна.
10. Вербальные и невербальные средства общения.
11. Манипуляции в общении и их характеристика. Причины манипулирования. Механизм нейтрализации манипуляций в общении.
12. Социально-психологическая характеристика группы.
13. Малая социальная группа. Типология и условия образования малой группы.
14. Неформальная структура группы: Лидер, Принятые, Изолированные, Отвергнутые. Социометрия.
15. Групповые эффекты: эффект социальной фасилитации, социальной ингибиции, принадлежности к группе, эффект конформизма, подражания, бумеранга, эффект социальной лени, эффект синергии и т.д.
16. Типы руководителей и стили руководства.
17. Понятие «управленческое решение». Виды решений. Методы выработки управленческих решений.
18. Психофизиология профессиональной деятельности и ее роль в успешности трудового процесса.
19. Сенсорные системы. Сенсорная рецепция. Сенсорные пороги. Поступление и кодирование информации.
20. Восприятие: свойства и механизмы. Физиологические основы восприятия.
21. Влияние восприятия цвета, звуков, запахов на работоспособность и психологическое состояние человека.
22. Внимание: виды, модели внимания (теории фильтра). Методы активизации внимания в профессиональной деятельности.
23. Память. Виды памяти. Методы совершенствования памяти.
24. Структура и механизмы мышления. Вербальный и невербальный

интеллект.

25. Стрессоры, их роль в возникновении и развитии стресса.

### ***Задания 2-го типа***

1. Основываясь на знании особенностей поведения в стрессовых ситуациях у представителей типа А и типа В, на примере объясните Ваше поведение как руководителя по профилактике стресса у сотрудников данных типов.

2. Какие способы установления барьеров, препятствующих развитию стресса, Вы применяете в своей практике.

3. Приведите пример оказания помощи человеку у которого реакция на стресс - ступор.

4. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - плач.

5. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - истерика.

6. Приведите пример оказания помощи человеку, у которого реакция на стресс - агрессия.

7. Приведите пример, как организационный стресс может влиять на физическое состояние сотрудников.

8. Какие методы профилактики организационного стресса может использовать руководитель при управлении персоналом.

9. Как влияют психологические особенности и индивидуальные различия в принятии управленческих решений, приведите примеры.

10. Психология и менеджмент как составляющие элементы успешного руководства, приведите примеры.

11. Как способность к общению влияет на успешность и эффективность профессиональной деятельности руководителя, объясните на примере.

12. Особенности управления мужской и женской командой.

13. Особенности управления смешенной и разновозрастной командой.

14. Сравнительная характеристика руководства и лидерства

15. Основные причины профессиональных стрессов. Приведите примеры.

16. «Синдром профессионального выгорания»: причины и пути профилактики.

17. В чем реализуется в организации антистрессовое руководство.

18. В чем проявляется в поведении антистрессовое подчинение.

19. Как руководитель может учитывать в своей деятельности социально-психологические особенности работника.

20. На примере объясните особенности основных типов манипуляторов в организации.

21. Какие механизмы нейтрализации манипуляций в общении, Вы знаете.

22. Для чего необходимо учитывать результаты психофизиологического анализа содержания профессиональной



деятельности.

23. На примере объясните развитие стресса и особенностей его протекания на каждой из стадий.

24. Как будет влиять тип темперамента на стрессоустойчивость сотрудников в организации.

25. Как будет влиять стиль управления сотрудниками на их эффективность.

### **Задания 3-го типа**

#### **Типовое задание 1.**

Анализ рабочего места с точки зрения воздействия психофизиологических факторов:

- 1) освещения;
- 2) цвета;
- 3) запахов;
- 4) звуков;
- 5) температуры;
- 6) режима труда и отдыха и пр.

План работы:

- 6) назвать должность;
- 7) описать психофизиологические требования к кандидату на должность (тип нервной системы, уравновешенность, подвижность, требования к развитию определенных психических процессов;

8) указать свои психофизиологические особенности (и их соответствие требованиям должности);

9) описать и проанализировать степень воздействия на организм психофизиологических факторов на данном рабочем месте;

10) сделать вывод о возможных и необходимых преобразованиях на рабочем месте для повышения работоспособности или устранения пагубного влияния на организм человека.

#### **Типовое задание 2.**

Сравните стили и методы управления руководителей, имеющих разные типы темперамента, заполнив для этого соответствующие графы таблицы:

| Параметр сравнения                        | Холерик | Сангвиник |
|-------------------------------------------|---------|-----------|
| Характер принятия управленческого решения |         |           |
| Отношение к обучению сотрудников          |         |           |
| Стрессоры                                 |         |           |

#### **Типовое задание 3.**

Какие способности и навыки личности соответствуют используемым источникам власти. Продолжите заполнение таблицы.

| Источник власти | Инструменты | Знание, способности, навыки личности |
|-----------------|-------------|--------------------------------------|
|-----------------|-------------|--------------------------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

#### **Задание 4.**

Ваш подчиненный систематически переспрашивает о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвано такое поведение (найдите как можно больше вариантов), и объясните свои дальнейшие действия.

#### **Задание 5.**

Руководитель находится со своим подчиненным на двойном визите. В какой-то момент он понимает, что может вмешаться и сделать презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат встречи не окажет. Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

#### **Задание 6.**

Вы менеджер по производству. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу, так как сложилась форс-мажорная ситуация. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того, вы знаете, что последнее время ваши сотрудники работали очень напряженно. Ваши действия?

#### **Задание 7.**

Идет обсуждение достаточно важного рабочего вопроса. Вы признанный лидер в данном коллективе. Ваш коллега высказывает точку зрения, которая противоречит вашей. Ваши действия? Почему?

#### **Задание 8.**

Идет презентация нового проекта заказчику. Её представляет Ваш сотрудник. В какой-то момент Вы понимаете, что может вмешаться и осуществить презентацию вместо сотрудника. Это будет более эффектно, хотя существенного воздействия на результат не окажет.

Как должен поступить руководитель в такой ситуации и почему?

#### **Задание 9.**

Заполните таблицу, указав подтипы руководителей (по стилям управления) и основные характеристики стиля принятия решения.

| Использование информации |                                        |                                         |                                       |
|--------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| Количество вариантов     |                                        | «Удовлетворенцы»<br>(меньше информации) | «Максималисты»<br>(больше информации) |
|                          | «Одноточечники»<br>(один вариант)      |                                         |                                       |
|                          | «Многостаночники»<br>(много вариантов) |                                         |                                       |

#### **Задание 10.**

Дайте характеристику Вашему рабочему/учебному коллективу, опираясь на признаки социальной группы по Е.В. Андриенко.

1. Наличие интегральных психологических характеристик
2. Наличие параметров группы, как единого целого:
3. Способность индивидов к согласованным действиям показывает

4. Действие группового давления

5. Установление определенных отношений в группе

**Задание 11.**

Составьте программа развития лидерского потенциала для сотрудников, вошедших в «резерв на выдвижение на руководящую должность».

**Задание 12.**

Разработайте не менее 10 правил «Антистрессового подчинения» для сотрудников своего подразделения. Ответ обоснуйте.

**Задание 13.**

На примере объясните, в чем может проявляться синдром «профессионального выгорания» у менеджеров. Как можно предупредить «выгорание» у менеджера.

**Задание 14.**

На примере объясните, основные проблемы с которыми может столкнуться вновь назначенный руководитель в возрастном коллективе. Предложите не менее 5 управленческих решений, направленных на профилактику такого рода проблем.

**Задание 15.**

Вы - руководитель отдела. У Вас в отделе есть сотрудник, который является «неформальным лидером», признанным коллегами профессиональным экспертом. В последнее время, Вы стали замечать, что данный сотрудник стал допускать ошибки при выполнении заданий, нарушать сроки их выполнения. Какие причины изменения в поведении сотрудника, Вы можете предположить? Ваши действия по сохранению данного сотрудника в организации?

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

---

Актуализированная версия  
утверждена на заседании  
Ученого совета  
ОАНО ВО «МосТех»  
протокол № 07 от 12 февраля 2026 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
Ю.В. Вепринцева  
«12» февраля 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Экономика и социология труда»**

**Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль подготовки: Управление персоналом организации**  
**Квалификация выпускника: Магистр**  
**Форма обучения: заочная**

**Москва 2026**

## Содержание

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ .....                                                                                                       | 3  |
| 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С<br>ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ПРОГРАММЫ ..... | 4  |
| 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....                                                                                                            | 6  |
| 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                         | 7  |
| 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                              | 8  |
| 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ<br>ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                      | 13 |
| 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ<br>УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО<br>ДИСЦИПЛИНЕ ..... | 15 |

## 1. АННОТАЦИЯ К ДИСЦИПЛИНЕ

Рабочая программа дисциплины «Экономика и социология труда» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952.

Дисциплина «Экономика и социология труда» формирует у будущих менеджеров навыки управления человеческими ресурсами и регулирования социально-трудовых отношений. Курс базируется на анализе современных подходов к организации, нормированию и оплате труда, а также методах мотивации персонала.

Студенты изучают механизмы функционирования рынка труда и социального развития коллектива. Особое внимание уделяется практическому анализу трудовых показателей и разрешению социальных противоречий, что позволяет принимать обоснованные кадровые и управленческие решения.

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина входит в учебные планы по программам подготовки магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент как факультативная дисциплина.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

### **Цель и задачи дисциплины**

*Цель изучения дисциплины* – формирование у обучающихся практических умений в области управления трудовыми ресурсами и регулирования социально-трудовых отношений.

Задачи изучения дисциплины:

- освоить основной понятийно-терминологический аппарат экономики труда и социологии;
- сформировать профессиональную лексику для работы с трудовыми показателями;
- познакомиться с современными методами планирования численности, мотивации и стимулирования персонала;
- сформировать навыки проведения социологических исследований и мониторинга удовлетворенности трудом;
- освоить инструменты анализа производительности и качества трудовой жизни в организациях различных сфер деятельности;
- раскрыть принципы социального партнерства и социальной ответственности бизнеса.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование  
следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой.

| Результаты освоения ООП (содержание компетенций)                                                                            | Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенций                                                      | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                       |                                                                                         | Формы образовательной деятельности                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             |                 |                                                                                                           | выпускник должен знать                                                                                                                                                     | выпускник должен уметь                                                                                                                                                                | выпускник должен иметь практический опыт                                                |                                                                                              |
| Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия                            | УК-5            | УК-5.1. Анализирует и учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия             | основные подходы к психологическому воздействию на индивида, группы и сообщества, основные свойства психологической адаптации и дезадаптации сотрудника, группы работников | осуществлять технологии посредничества в конфликте, их социально-психологического обеспечения; производить отбор персонала на основе профессиональных методик – тестов                | навыками психодиагностики эмоционального состояния и когнитивных особенностей персонала | <u>Контактная работа:</u><br>Лекции<br>Практические занятия<br><u>Самостоятельная работа</u> |
| Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | УК-6.           | УК-6.1. Применяет инструменты самоменеджмента для реализации и совершенствования собственной деятельности | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности, и требований рынка труда.                     | планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; - находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития                  | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.2. Определяет приоритеты в собственной деятельности                                                  | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности, и требований рынка труда                      | расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; - планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |
|                                                                                                                             |                 | УК-6.3. Реализует приоритеты собственной деятельности                                                     | основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда                       | подвергать критическому анализу проделанную работу                                                                                                                                    | навыками определения реалистических целей профессионального роста                       |                                                                                              |

|  |  |                                                          |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | УК-6.4.<br>Совершенствует<br>собственную<br>деятельность | основных этических<br>принципов<br>профессиональной<br>деятельности<br>(объективность,<br>компетентность,<br>независимость,<br>взаимоуважение,<br>конфиденциальност<br>ь) | корректно<br>относится к критике<br>профессиональных<br>достижений<br>научного и бизнес-<br>сообщества,<br>соблюдать<br>беспристрастность,<br>исключающую<br>возможность<br>интолерантного<br>отношения к разным<br>группам и<br>проявлять<br>инициативу в<br>групповой работе | правила делового<br>поведения и<br>этические нормы,<br>связанными с<br>осуществлением<br>профессиональной<br>деятельности, что<br>позволяет<br>эффективно<br>работать в<br>коллективе и<br>толерантно<br>воспринимать<br>различные<br>социальные<br>группы и<br>отдельных<br>индивидов |  |
|--|--|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



### 3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| Наименование тем                                                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем<br>(по видам учебных занятий) |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Самостоятельная работа обучающихся | Форма ТКУ<br>Форма ПА, балл                                       |   |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|------------------------|--------------|------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | Лекции                                                                       | Семинары | Практикум по решению задач | Ситуационный практикум | Мастер-класс | Лабораторный практикум | Тренинг | Дидактическая игра | Из них в форме практической подготовки |                                    |                                                                   |   |                                                                   |
| заочная форма                                                     |                                                                              |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |   |                                                                   |
| Тема 1.<br>Трудовой потенциал и человеческий капитал организации  | 1                                                                            | 1        |                            | 1                      |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  | Участие в дискуссии /20<br>Отчет по ситуационному практикуму / 30 |   |                                                                   |
| Тема 2.<br>Социальная структура коллектива и кооперация труда     | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | 6                                  |                                                                   |   |                                                                   |
| Тема 3.<br>Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала     | 1                                                                            |          |                            |                        | 1            |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   | 6 | Участие в дискуссии /20<br>Отчет по ситуационному практикуму / 30 |
| Тема 4.<br>Условия труда, режимы работы и качество трудовой жизни | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   | 6 |                                                                   |
| Всего:                                                            | 4                                                                            | 2        |                            | 2                      |              |                        |         |                    |                                        | 24                                 | 100                                                               |   |                                                                   |
| Контроль, час                                                     | 4                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        | Зачет                              |                                                                   |   |                                                                   |
| Объем дисциплины (в академических часах)                          | 36                                                                           |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |   |                                                                   |
| Объем дисциплины (в зачетных единицах)                            | 1                                                                            |          |                            |                        |              |                        |         |                    |                                        |                                    |                                                                   |   |                                                                   |

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Трудовой потенциал и человеческий капитал организации**

1. Понятие трудовых ресурсов, рабочей силы и человеческого капитала: различия и взаимосвязь категорий.
2. Количественные и качественные характеристики персонала (профессионально-квалификационная, половозрастная структура).
3. Показатели движения кадров: анализ текучести, оборота по приему и выбытию, коэффициент стабильности.
4. Управление воспроизводством рабочей силы: инвестиции в обучение и развитие персонала.
5. Трудовая адаптация работников: виды, этапы и управление процессом.

### **Тема 2. Социальная структура коллектива и кооперация труда**

1. Формы разделения и кооперации труда на предприятии (функциональное, технологическое, профессиональное).
2. Социальная стратификация в организации: формальные и неформальные группы, их роль в производственном процессе.
3. Социальное партнерство: коллективные договоры, роль профсоюзов и регулирование трудовых споров.
4. Организационная культура и социально-психологический климат: методы оценки и влияния на производительность.
5. Социологические методы исследования коллектива (анкетирование, интервью, социометрия).

### **Тема 3. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала**

1. Эволюция теорий мотивации и их применение в современной практике управления трудом.
2. Формы и системы оплаты труда: тарифная, бестарифная, грейдинг, сдельная и повременная.
3. Система KPI (ключевые показатели эффективности) и организация премирования.
4. Нематериальное стимулирование и структура социального пакета (бенефиты, компенсации).
5. Государственное и договорное регулирование заработной платы (МРОТ, индексация, региональные коэффициенты).

### **Тема 4. Условия труда, режимы работы и качество трудовой жизни**

1. Классификация условий труда и факторы производственной среды (санитарно-гигиенические, психофизиологические).
2. Основы нормирования труда: методы изучения затрат рабочего времени (фотография рабочего дня, хронометраж).
3. Режимы труда и отдыха: сменные графики, гибкое рабочее время, дистанционная занятость.
4. Концепция качества трудовой жизни (КТЖ): основные индикаторы и методы оценки.
5. Экономическая эффективность мероприятий по улучшению условий и охране труда.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя.

***Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции***

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

***Методические указания для обучающихся при работе на семинаре***

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить

основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### ***Методические указания для обучающихся по подготовке и участию в дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами.

Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми.

К технике управляемой дискуссии относятся: четкое определение цели, прогнозирование реакции оппонентов, планирование своего поведения, ограничение времени на выступления и их заданная очередность.

Групповая дискуссия. Для проведения такой дискуссии все обучающиеся, присутствующие на практическом занятии, разбиваются на небольшие подгруппы, которые обсуждают те или иные вопросы, входящие в тему занятия.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания.

Для проведения дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии, ее может предложить, как преподаватель,

так и студенты.

2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.
4. Подобрать литературу.
5. Выписать тезисы.
6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.

### ***Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума***

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

### ***Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы***

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

В процессе выполнения самостоятельной работы обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном

участии преподавателя.

#### *Работа с учебно-методической литературой (конспектирование)*

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления (конспектируя), в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

***Навигация для обучающихся по самостоятельной работе в рамках изучения дисциплины***

| Наименование темы                                                        | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                             | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                    | Форма текущего контроля                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Тема 1.<br/>Трудовой потенциал и человеческий капитал организации</i> | Трансформация профессий в условиях цифровой экономики: исчезающие специальности и навыки будущего. Влияние трудовой миграции на региональные рынки труда и кадровую безопасность организации. Особенности управления человеческим капиталом в условиях старения населения (age-management). | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 2.<br/>Социальная структура коллектива и кооперация труда</i>    | Гендерная асимметрия в сфере труда и проблема «стеклянного потолка» в управлении. Экономические последствия трудовых конфликтов и методы их профилактики. Специфика социально-трудовых отношений в транснациональных корпорациях (кросс-культурный аспект).                                 | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |
| <i>Тема 3.<br/>Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала</i>    | Геймификация рабочих процессов как современный инструмент повышения вовлеченности персонала. Особенности оплаты труда и мотивации в гиг-экономике (фрилансеры, платформенная занятость, самозанятые).                                                                                       | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

| Наименование темы                                                          | Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формы самостоятельной работы                                                                                                                                                                    | Форма текущего контроля                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                            | Система грейдов (Grading) в оплате труда: преимущества и недостатки внедрения в российских компаниях.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |                                                          |
| Тема 4.<br>Условия труда,<br>режимы работы и<br>качество трудовой<br>жизни | Корпоративные программы Well-being (благополучие сотрудников): анализ эффективности и влияния на бренд работодателя.<br>Перспективы и риски перехода на четырехдневную рабочую неделю: экономический и социальный анализ.<br>Синдром «презентеизма» (присутствие на работе во время болезни/усталости) и его влияние на потери рабочего времени. | Работа в Электронной библиотеке Института, порталах сети Интернет<br>Подготовка к участию в дискуссии<br>Подготовка к ситуационному практикуму<br>Подготовка отчета по ситуационному практикуму | Участие в дискуссии<br>Отчет по ситуационному практикуму |

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### *Основная литература*

1. Вирина, И. В. Экономика труда и бюджетирование расходов на персонал : учебное пособие / И. В. Вирина. — Москва : МУИВ, 2024. — 140 с. — ISBN 978-5-9580-0739-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/443045>

2. Социология управления : учебно-методическое пособие / составитель Н. А. Бутенко. — Сургут : СурГУ, 2025. — 19 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/494699>

#### *Дополнительная литература*

1. Рушева, А. В. Социология труда и трудовых отношений : учебно-методическое пособие / А. В. Рушева. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2024. — 29 с. — Текст : электронный // Лань :



электронно-библиотечная  
<https://e.lanbook.com/book/507700>

система.

—

URL:

2. Чернышова, Л. И. Экономика персонала и социально-трудовых отношений : учебное пособие / Л. И. Чернышова. — Екатеринбург : , 2023. — 110 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506793>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

| Наименование портала<br>(издания, курса, документа)                                                             | Ссылка                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Федеральная служба государственной статистики (Росстат)<br>— Раздел «Рынок труда, занятость и заработная плата» | <a href="https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries">https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries</a> |
| Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России)                   | <a href="https://mintrud.gov.ru/">https://mintrud.gov.ru/</a>                                                                 |

## 6.3. Описание материально-технической базы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебная аудитория для проведения учебных занятий, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## 6.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

**лицензионное программное обеспечение:**

- Windows Professional 10 Russian Upgrade OLP NL Academic Edition;
- Office Professional Plus Education ALng LSA OLVS E 3Y;
- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition (отечественное программное обеспечение);
- Антивирусная программа Dr.Web (отечественное программное

обеспечение);

- ПО для видеоконференцсвязи и внутренних коммуникаций: ВКурсе (отечественное программное обеспечение <https://vkurse.ru/>)

***свободно-распространяемое программное обеспечение:***

- 7-ZIP – архиватор (<https://www.7-zip.org/>)

- OpenOffice (<https://www.openoffice.org/ru/>)

- PDF24 Toolbox (<https://www.pdf24.org/ru/>)

- Логином (Loginom) (отечественное программное обеспечение; <https://loginom.ru/platform/pricing>)

- GIMP (редактор растровой графики) ([www.gimp.org](http://www.gimp.org))

- Inkscape (векторная графика) ([www.inkscape.org](http://www.inkscape.org))

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>.

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>

***современные профессиональные базы данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.

- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>).

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **7.1. Описание оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости в процессе освоения дисциплины**

| <b>№№<br/>п/п</b> | <b>Наименование<br/>оценочного<br/>средства</b> | <b>Критерии оценки</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | Дискуссия                                       | 20– ставится за исчерпывающий аргументированный ответ. Аргументация логична, подкреплена знанием научных фактов, умением переводить доказательство с уровня словесно-логического мышления на наглядно-образный, наглядно-действенный и обратно;<br>15 – ставится за исчерпывающий ответ, аргументация представлена только на одном из уровней мышления;<br>10 – ответ является достаточным, хотя и не всегда аргументированным;<br>5 – ответы не раскрывает специфику вопроса, отсутствует аргументация, не используется профессиональная лексика<br>0 – обучаемый не участвовал в дискуссии |

|   |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Ситуационный практикум | <p>30 – отчет содержит развернутые ответы на все сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) даны исчерпывающие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>15 – отчет содержит развернутые ответы на большинство сформулированных вопросов, лидером команды (микро-группы) даны краткие ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>10 – отчет содержит только часть ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд;</p> <p>0 – отчет не содержит ответов на сформулированные вопросы, лидером команды (микро-группы) не даны корректные ответы на вопросы представителей других команд.</p> |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

***Типовые контрольные задания или иные материалы в рамках  
текущего контроля успеваемости***

**Типовые задания к ситуационным практикумам**

**Задание №1 (Тема: Трудовой потенциал и разделение труда)**

Компания «Эпсилон» занимается разработкой ПО. В штате много специалистов с учеными степенями. Руководство создает новый департамент консалтинга для бизнеса.

1. Определите оптимальную **профессионально-квалификационную структуру** данного подразделения (соотношение руководителей, специалистов, технических исполнителей).
2. Какие виды **разделения и кооперации труда** необходимо внедрить для эффективной работы (функциональное, технологическое)?
3. Предложите методы расчета необходимой численности персонала (по нормам времени, по нормам обслуживания или по рабочим местам).

**Задание №2 (Тема: Человеческий капитал и обучение)**

Сотрудники фирмы прошли курсы повышения квалификации «Эффективные продажи». После обучения показатели временно снизились из-за адаптации к новым методам. Руководитель расценил это как падение квалификации и неэффективность затрат.

1. Оцените ситуацию с точки зрения теории **человеческого капитала**: являются ли затраты на обучение инвестициями или издержками?
2. Как называется период временного снижения выработки при освоении новых навыков (кривая обучения)?
3. Предложите экономические показатели для оценки эффективности обучения персонала (ROI, изменение производительности труда в долгосрочном периоде).

**Задание №3 (Тема: Принятие управленческих решений)**

Генеральный директор ООО «Колибри» принимает решения интуитивно, опираясь на прошлый опыт. В условиях масштабирования бизнеса этот метод стал давать сбои.

1. В чем риски интуитивного подхода при управлении численностью и фондом оплаты труда?

2. Какие **объективные показатели по труду** необходимо анализировать директору для принятия решений? (Перечислите не менее 5: например, производительность, трудоемкость, фонд рабочего времени, текучесть кадров).

#### **Задание №4 (Тема: Режимы труда и отдыха)**

Вместо управления стрессом рассмотрите управление работоспособностью.

1. Проанализируйте фазы работоспособности человека в течение рабочего дня (фаза вработывания, устойчивой работоспособности, утомления).

2. Когда экономически целесообразно вводить регламентированные перерывы, а когда — гибкий график работы? Дайте обоснование.

#### **Задание №5 (Тема: Мотивация труда)**

Оцените свои трудовые ценности на основе **типологической модели мотивации В.И. Герчикова**.

Проанализируйте, какой тип мотивации у вас преобладает:

- *Инструментальный* (работа только ради денег);
- *Профессиональный* (интерес к содержанию работы);
- *Патриотический* (важность участия в общем деле);
- *Хозяйский* (стремление к самостоятельности и ответственности);
- *Люмпенизированный* (стремление минимизировать усилия). В

каких производственных ситуациях каждый из этих типов наиболее эффективен?

#### **Задание №6 (Тема: Условия труда)**

Классификация условий труда.

1. Проанализировать свое рабочее (или учебное) место и заполнить таблицу факторов производственной среды:

- *Санитарно-гигиенические* (шум, свет, температура);
- *Психофизиологические* (напряженность, монотонность);
- *Эстетические*.

2. Найти в законодательстве (ТК РФ, ФЗ «О специальной оценке условий труда») классы условий труда (оптимальные, допустимые, вредные, опасные) и попытаться классифицировать свое место.

#### **Задание №7 (Тема: Рынок труда и HR-брендинг)**

Анализ объявления о вакансии с точки зрения экономики труда.

1. Выберите вакансию на работном сайте.
2. Проанализируйте предложение работодателя: соответствует ли уровень предлагаемой зарплаты рыночному? (Сравнить со средней по отрасли/региону).
3. Какие элементы **социального пакета** и нематериальной мотивации предлагает работодатель?
4. Сделайте вывод о конкурентоспособности данной вакансии на рынке труда.

#### **Задание №8 (Тема: Нормирование и эргономика)**

Анализ организации рабочего места и затрат рабочего времени.

План работы:

1. Назвать должность.
2. Описать метод **фотографии рабочего дня** для данной должности: как фиксировать затраты времени?
3. Выявить потери рабочего времени (нарушения дисциплины, организационно-технические неполадки).
4. Оценить эргономику рабочего места (соответствие антропометрическим данным, удобство зоны досягаемости).
5. Предложить мероприятия по **рационализации трудового процесса** (устранение лишних движений, изменение планировки).

#### **Задание №9 (Тема: Типы трудового поведения)**

Проанализируйте описания сотрудников и определите их **мотивационный профиль** (по Герчикову) или **тип трудового поведения**:

1. *Виктор Николаевич С.* (общительный, «душа парень», но не доводит дело до конца) — вероятный тип: **Патриотический** (важно общение и признание, но нужна внешняя организация труда). Как его мотивировать? (Публичное признание, участие в общественных мероприятиях).
2. *Александра Ивановна* (раздула важность задачи, исполнительная, создает видимость бурной деятельности) — вероятный тип: **Инструментальный** или бюрократический подход. Важна формальная сторона и сохранение статуса. Как оплачивать? (Строго по КРІ или сдельным показателям).
3. *Дмитрий Р.* (сначала организатор и активист, после рождения ребенка — фокус только на зарплате) — смена типа с **Хозяйского/Патриотического** на ярко выраженный **Инструментальный**. Как изменится подход к его стимулированию? (Теперь работают только денежные стимулы и четкая зависимость «результат-оплата»).

#### **Задание №10 (Тема: Социология малых групп)**

Вместо проксемики (расстояния) опишите **структуру коммуникаций** в рабочей группе:

Нарисуйте схему информационных потоков между начальником цеха, мастером и бригадиром.

1. Централизованная сеть («Звезда»).
2. Децентрализованная сеть («Круг» или «Всеканальная»). В каких экономических условиях (стабильное производство vs проектная работа) каждая из схем более эффективна для производительности труда?

**Примерные темы для проведения дискуссий**

1. **Производительность труда:** почему в России она ниже, чем в развитых странах, и пути её повышения.
2. **Гендерное неравенство в оплате труда:** экономические причины и социальные последствия.
3. **Гибкие формы занятости (фриланс, удаленка):** выгоды для работодателя и риски для работника (прекаризация труда).
4. **Справедливость в оплате труда:** уравниловка или дифференциация (система грейдов).
5. **Трудовая миграция:** влияние на стоимость рабочей силы и рынок труда региона.
6. **Профессиональные стандарты:** помощь бизнесу или бюрократический барьер?
7. **Мотивация поколения Z:** почему классические экономические стимулы перестают работать?
8. **Социальный пакет:** инвестиция в здоровье персонала или лишние расходы компании?
9. **Безработица:** виды, формы и методы государственного регулирования занятости.
10. **Роботизация и искусственный интеллект:** исчезновение профессий и будущее рынка труда.
11. **Трудовые конфликты и забастовки:** роль профсоюзов в современной России.
12. **Дискриминация на рынке труда:** эйджизм (дискриминация по возрасту) как экономическая проблема.
13. **Эффективный контракт:** плюсы и минусы внедрения в бюджетной сфере.
14. **Неформальная занятость («серые» зарплаты):** влияние на пенсионную систему и социальную защищенность.
15. **Корпоративная культура** как инструмент повышения экономической эффективности организации.
16. **Баланс работы и личной жизни (Work-life balance)** как фактор удержания персонала.
17. **Ключевые показатели эффективности (KPI):** ошибки внедрения и демотивация.
18. **Наставничество:** механизм передачи неявного знания и сокращение периода адаптации.
19. **Социальная ответственность бизнеса:** как забота о сотрудниках влияет на капитализацию компании.

## 7.2. Описание оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

| Процедура оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Шкала и критерии оценки, балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Зачет представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины</p> | <p>Выполнение обучающимся заданий билета оценивается по следующей балльной шкале:</p> <p>Задание 1: 0-30 баллов</p> <p>Задание 2: 0-30 баллов</p> <p>Задание 3: 0-40 баллов</p> <p><b>«Зачтено»</b></p> <p>– <b>90-100</b> – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задания решены правильно. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>70 - 89</b> – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Ход решения заданий правильный, ответ неверный. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат.</p> <p>– <b>50 - 69</b> – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Задание решено частично.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>– <b>менее 50</b> – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные. Задания не решены.</p> |

### *Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся*

#### **Задания 1-го типа**

1. Предмет, объект и задачи экономики и социологии труда: связь с другими экономическими дисциплинами.
2. Методы исследования трудовых процессов: фотография рабочего дня, хронометраж, моментные наблюдения, социологические опросы и анализ статистических данных.
3. Трудовой потенциал работника: понятие, структура (психофизиологический, квалификационный и личностный компоненты) и его влияние на производительность.
4. Человеческий капитал: теория, виды инвестиций в персонал и оценка их эффективности.
5. Типология трудового поведения (по В.И. Герчикову): инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный типы.
6. Рынок труда: понятие, модели, сегментация. Спрос и предложение рабочей силы.

7. Занятость населения: виды (полная, частичная, скрытая), формы и государственное регулирование. Безработица: виды и социально-экономические последствия.
8. Организация труда: разделение и кооперация труда. Формы организации труда (бригадная, индивидуальная).
9. Условия труда: классификация факторов производственной среды (санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические).
10. Специальная оценка условий труда (СОУТ): классы условий труда, льготы и компенсации.
11. Режимы труда и отдыха: сменность, гибкое рабочее время, внутрисменные перерывы. Динамика работоспособности.
12. Нормирование труда: виды норм (времени, выработки, обслуживания, численности). Методы нормирования.
13. Производительность труда: показатели (выработка, трудоемкость), факторы роста и резервы повышения.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: материальные и нематериальные стимулы.
15. Заработная плата: сущность, функции, принципы организации. Номинальная и реальная заработная плата.
16. Тарифная система оплаты труда: ЕТС, тарифные сетки, ставки, разряды. Районное регулирование.
17. Бестарифные системы оплаты труда: грейдинг (grading), KPI, системы участия в прибылях.
18. Социально-трудовые отношения: субъекты, уровни, принципы социального партнерства.
19. Коллективный договор и соглашения: содержание, порядок заключения, контроль исполнения.
20. Качество трудовой жизни: понятие, индикаторы, методики оценки.
21. Трудовые конфликты: причины (экономические, юридические), виды, порядок разрешения (комиссии, забастовки).
22. Движение кадров: показатели оборота и текучести. Абсентеизм.
23. Кадровая политика организации: подбор, адаптация, аттестация и развитие персонала.
24. Профессиональные стандарты и квалификационные справочники: роль в управлении трудом.
25. Международная организация труда (МОТ): конвенции и стандарты достойного труда.

## **Задания 2-го типа**

1. Основываясь на теории человеческого капитала, объясните, почему работодателю выгодно инвестировать в специфическое, а не общее обучение сотрудников.



2. Какие методы снижения текучести кадров вы применили бы в организации с тяжелыми условиями труда (вредное производство)?
3. Приведите пример расчета экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда (снижение заболеваемости, рост выработки).
4. Приведите пример ситуации, когда введение сдельной оплаты труда приведет не к росту эффективности, а к снижению качества продукции.
5. Приведите пример ситуации, когда повременная оплата труда является единственно возможной формой.
6. Объясните экономический механизм влияния МРОТ (минимального размера оплаты труда) на рынок труда и уровень занятости.
7. Как изменение возрастной структуры персонала (старение кадров) влияет на показатели производительности и фонд оплаты труда?
8. Какие методы нематериального стимулирования наиболее эффективны для сотрудников с «профессиональным» типом мотивации?
9. Как влияют гибкие формы занятости (удаленная работа, фриланс) на издержки работодателя и социальную защищенность работника?
10. Экономика и социология труда как база для принятия кадровых решений: приведите примеры использования статистики труда.
11. Как уровень безработицы в регионе влияет на стоимость рабочей силы и стратегию найма предприятия?
12. Особенности нормирования труда офисных сотрудников и творческих работников.
13. Особенности управления трудовым коллективом при слиянии двух корпоративных культур (M&A).
14. Сравнительная характеристика тарифной и грейдовой систем оплаты труда.
15. Основные причины трудовых споров в современной России. Приведите примеры.
16. «Профессиональная деформация» и «выгорание»: экономические потери организации и методы профилактики.
17. В чем заключается экономическая сущность социального пакета (бенефитов).
18. В чем проявляется дискриминация на рынке труда (гендерная, возрастная) и как она влияет на экономику фирмы.
19. Как руководитель может использовать данные «фотографии рабочего дня» для оптимизации численности персонала.
20. На примере объясните разницу между номинальной и реальной заработной платой в условиях инфляции.
21. Какие механизмы регулирования социально-трудовых отношений используются в рамках социального партнерства (трехсторонние комиссии).

22. Для чего необходимо проводить аттестацию (оценку) персонала с экономической точки зрения.

23. На примере объясните стадии жизненного цикла работника в организации и изменение его производительности.

24. Как влияет монотонность труда на утомляемость и брак в работе? Способы снижения монотонности.

25. Как влияет стиль руководства (авторитарный/демократический) на социально-психологический климат и текучесть кадров.

### **Задания 3-го типа**

#### **Задание №1. Расчет показателей движения кадров**

В компании «Омега» на начало года работало 1200 человек. В течение года принято 200 чел., уволилось 150 чел. (из них: 100 — по собственному желанию, 10 — за нарушение дисциплины, 40 — в связи с уходом на пенсию).

##### **Задание:**

1. Рассчитать коэффициенты: оборота по приему, оборота по выбытию, общего оборота.
2. Рассчитать коэффициент текучести кадров.
3. Сделать вывод о стабильности коллектива и экономических потерях от текучести.

#### **Задание №2. Фотография рабочего дня (ФРД)**

Сотрудник отдела логистики жалуется на перегрузку. Проведена самофотография рабочего дня. Результаты:

- Оперативная работа — 4 часа.
- Совещания — 1.5 часа.
- Поиск потерянных документов — 40 мин.
- Неформальное общение/перекуры — 50 мин.
- Ожидание подписи руководителя — 1 час. **Задание:**

1. Составить баланс рабочего времени (фактический и нормативный).
2. Выявить потери рабочего времени и их причины (организационно-технические или нарушение дисциплины).
3. Рассчитать коэффициент использования рабочего времени.

#### **Задание №3. Выбор системы оплаты труда**

В цехе сборки работают две бригады. Бригада А собирает уникальные приборы высокой точности (важно качество). Бригада Б собирает стандартные корпуса (важен объем).

##### **Задание:**

1. Обоснуйте выбор формы оплаты труда (сдельная или повременная) для каждой бригады.
2. Разработайте по 2 критерия премирования для каждой системы.

#### **Задание №4. Разработка KPI (Ключевых показателей эффективности)**

Руководство внедряет систему грейдов и KPI. Необходимо разработать карту целей для должности «Менеджер по персоналу (Рекрутер)».

##### **Задание:**

Предложите 3-4 количественных KPI, отражающих экономическую эффективность его труда (например, срок закрытия вакансии, стоимость подбора одного сотрудника, процент прохождения испытательного срока новичками).

#### **Задание №5. Анализ фонда оплаты труда (ФОТ)**

В организации планируется сокращение ФОТ на 10% без увольнения персонала.

##### **Задание:**

Предложите не менее 5 легитимных способов оптимизации затрат на персонал (пересмотр переменных частей, отмена необязательных доплат, переход на неполную неделю, аутсорсинг функций) и оцените социальные риски каждого метода.

#### **Задание №6. Расчет трудоемкости и численности**

Производственная программа цеха на год — 50 000 изделий. Норма времени на изготовление одного изделия — 2 человеко-часа. Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего — 1800 часов в год.

##### **Задание:**

1. Рассчитать общую трудоемкость программы.
2. Определить плановую численность основных рабочих.

#### **Задание №7. Специальная оценка условий труда (СОУТ)**

По результатам СОУТ рабочему месту сварщика присвоен класс условий труда 3.2 (вредные условия).

##### **Задание:**

Используя Трудовой кодекс РФ, перечислите обязательные гарантии и компенсации, которые работодатель обязан предоставить данному работнику (доп. тариф страховых взносов, доп. отпуск, повышение оплаты труда, выдача СИЗ).

#### **Задание №8. Мотивационный профиль (по Герчикову)**

В отделе работают три сотрудника:

- Иван (ценит стабильность, боится ответственности, выполняет ровно то, что скажут).

- Петр (хочет заработать как можно больше, готов на переработки и риск).
- Анна (ей важно признание, грамоты, публичная похвала, статус наставника). **Задание:**

1. Определите тип мотивации каждого (Люмпенизированный, Инструментальный, Патриотический).
2. Подберите для каждого наиболее эффективный вид стимулирования (деньги, соцпакет, моральное поощрение).

#### **Задание №9. Эффективность обучения (ROI)**

Компания потратила 500 000 руб. на обучение менеджеров по продажам. После обучения прибыль отдела выросла на 1 200 000 руб. за полгода (при прочих равных условиях).

##### **Задание:**

1. Рассчитать возврат инвестиций (ROI) в человеческий капитал.
2. Обосновать, через какой период обучение окупится полностью, если эффект сохранится.

#### **Задание №10. Социальное партнерство и Коллективный договор**

Профсоюз требует включить в Коллективный договор пункт об индексации зарплаты на уровень инфляции + 2%. Работодатель отказывается, ссылаясь на падение выручки.

##### **Задание:**

1. Опишите процедуру коллективных переговоров согласно ТК РФ.
2. Предложите компромиссный вариант (например, индексация только тарифной части или зависимость от прибыли).

#### **Задание №11. Анализ рынка труда и вакансии**

Вы ищете Главного бухгалтера. Средняя зарплата по рынку в регионе — 80 000 руб. Ваша компания предлагает 60 000 руб., но расширенный соцпакет (ДМС, питание, спорт).

##### **Задание:**

1. Оцените конкурентоспособность вакансии.
2. Рассчитайте «монетизированную» стоимость соцпакета, чтобы понять, перекрывает ли она разницу в окладе.

#### **Задание №12. Режимы труда и отдыха (Сменность)**

Завод переходит на круглосуточный режим работы.

##### **Задание:**

1. Составьте график сменности (например, «день-ночь-48» или 2/2 по 12 часов).
2. Рассчитайте количество необходимых бригад.
3. Укажите особенности оплаты ночных часов и работы в праздники.

### **Задание №13. Грейдирование должностей**

В компании есть должности: Уборщица, Главный инженер, Секретарь, Финансовый директор.

#### **Задание:**

1. Распределите должности по грейдам (уровням) на основе факторов: ответственность, сложность, влияние на результат.
2. Постройте примерную «вилку» окладов для каждого грейда (с шагом 20-30%).

### **Задание №14. Конфликт интересов (Аутсорсинг)**

Руководство решило вывести IT-отдел за штат (аутсорсинг), уволив текущих сотрудников и заключив договор со сторонней фирмой. Экономия ФОТ составит 20%, но есть риск утечки данных и снижения оперативности.

#### **Задание:**

Проведите SWOT-анализ данного управленческого решения (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы).

### **Задание №15. Производительность труда**

В отчетном периоде объем производства вырос на 10%, а численность персонала сократилась на 5%.

#### **Задание:**

1. Рассчитайте изменение производительности труда.
2. Назовите факторы, которые могли к этому привести (интенсификация труда, модернизация оборудования).

### **Задание №16. Нематериальная мотивация (Кафетерий льгот)**

Бюджет на соцпакет ограничен (3000 руб. на человека в месяц).

#### **Задание:**

Разработайте меню «Кафетерия льгот», где сотрудник может выбрать опции в пределах суммы (например: оплата проезда, часть ДМС, компенсация питания, фитнес).

### **Задание №17. Адаптация персонала**

Новый сотрудник уволился через 2 недели работы. Выяснилось, что у него не было оборудовано рабочее место, и никто не объяснил должностные обязанности.

#### **Задание:**

1. Рассчитайте прямые убытки компании (затраты на подбор, оформление, оплата 2 недель).

2. Разработайте чек-лист адаптации на первый месяц ("Welcome-тренинг", наставник, план задач).

**Задание №18. Дискриминация и трудовое право**

В объявлении о вакансии указано: «Требуется мужчина, 25-35 лет, славянской внешности, без вредных привычек».

**Задание:**

1. Проанализируйте текст на предмет нарушения законодательства РФ (запрет дискриминации).

2. Перепишите объявление так, чтобы оно соответствовало закону и профессиональным требованиям (компетенциям).

**Задание №19. Нормирование интеллектуального труда**

Необходимо нормировать труд юрисконсульта.

**Задание:**

Предложите метод нормирования (например, укрупненные нормативы на проверку 1 договора, участие в 1 суде) или альтернативный подход (оценка по качеству и срокам выполнения задач — SLA).

**Задание №20. Абсентеизм и дисциплина**

В отделе участились случаи опозданий на 10-15 минут. Начальник отдела предлагает ввести штрафы.

**Задание:**

1. Оцените правомерность денежных штрафов согласно ТК РФ.

2. Предложите законные методы воздействия (депремирование, дисциплинарное взыскание) или организационные меры (гибкое начало рабочего дня).

**Задание №21. Бюджетирование расходов на персонал**

Составьте структуру бюджета на персонал на год.

**Задание:**

Заполните основные статьи расходов:

- Фонд оплаты труда (оклады + премии).
- Налоги и взносы (30%).
- Социальные расходы.
- Обучение и развитие.
- Корпоративные мероприятия.
- Охрана труда (СИЗ, медосмотры).

**Задание №22. Удаленная работа (Remote)**

Сотрудник просит перевести его на дистанционную работу.

**Задание:**

1. Оцените экономическую выгоду для компании (экономия на аренде, электроэнергии).
2. Оцените риски (контроль рабочего времени, информационная безопасность).
3. Составьте список пунктов, которые нужно внести в доп. соглашение к трудовому договору.

### **Задание №23. Бригадная форма организации труда**

Вводится бригадная материальная ответственность и КТУ (Коэффициент трудового участия). Общий заработок бригады — 500 000 руб.

#### **Задание:**

Распределите заработок между тремя работниками, если:

- Рабочий А: отработал 160 часов, КТУ = 1.0.
- Рабочий Б: отработал 160 часов, КТУ = 1.2 (был наставником).
- Рабочий В: отработал 150 часов, КТУ = 0.8 (допустил брак).

### **Задание №24. Возрастная структура и планирование замещения**

В отделе главного конструктора 80% сотрудников старше 55 лет.

#### **Задание:**

1. Спрогнозируйте риски через 3-5 лет.
2. Разработайте программу преемственности (наем стажеров, программа наставничества с доплатой пенсионерам за передачу знаний).

### **Задание №25. Анализ причин трудового конфликта**

Работники объявили «итальянскую забастовку» (работа строго по инструкции), что парализовало работу склада. Причина: отмена бесплатного питания.

#### **Задание:**

1. Рассчитайте экономические потери от простоя склада за 1 день.
2. Сравните эту сумму с затратами на питание.
3. Предложите управленческое решение по выходу из кризиса.