

**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 практики  
Учебная практика (Ознакомительная практика)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Управление персоналом организации</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>заочная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года 5 месяцев</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2026г.</b>

Москва 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....	4
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	5
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ .....	5
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ .....	5
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ) .....	6
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	6
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ .....	7
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ .....	7

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

*Практика* – учебная;

*Тип практики* – ознакомительная практика.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			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	-	разрабатывать возможные управленческие решения задач деятельности организации	критической оценки управленческих задач, определения их преимуществ и выявления возможных рисков
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.	-	решать задачи управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществлять планирование и контроль деятельности организации.	решения задач управления на основе понимания сущности функций и методов менеджмента; осуществления планирования и контроля деятельности организации.

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	-	применять современные техники и методики сбора данных	использования интеллектуально-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач
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 динамической среды	ОПК-3	ОПК-3.2. Осуществляет диагностику и проектирование структурных и культурных факторов внутренней среды организации в целях совершенствования практики менеджмента	-	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.

### **3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Программа учебной (ознакомительной) практики относится к обязательной части Блока 2 «Практика».

Учебная практика проводится на 2 курсе в 3 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

### **4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ**

Общая трудоемкость практики составляет 6 зачетных единиц, 216 ак. часов (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 204 ак.ч. контроль – 4 ак.ч), 4 недели.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - четвертая неделя
3	Заключительный этап	Четвертая неделя (последний день)

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	Проведение организационных мероприятий, включая выдачу индивидуального задания
Основной	Сбор необходимого материала в период прохождения практики; Выполнение индивидуального задания; Обсуждение с руководителем хода выполнения индивидуального задания в личном кабинете в ЭИОС (при необходимости)
Заключительный	Подготовка отчетной документации о прохождении практики, размещение в личном кабинете в ЭИОС

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- аттестационный лист.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

### *Основная литература:*

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Данилина, Е. И. Управление персоналом : методические указания / Е. И. Данилина, И. В. Корганова, Р. Ф. Малеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/26584>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

### *Дополнительная литература:*

1. Ващенко, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Ващенко, Т. В. Коваленко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2023. — 179 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508830>

2. Александрова, Н. А. Управление персоналом в современных условиях организации труда : учебное пособие / Н. А. Александрова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-9293-3026-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/363350>

### Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
4.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

### 8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

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/>).

### 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института,

предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

## **10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

## **11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (ознакомительной) практике:

**«Зачтено»**

**90-100** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**89-70** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**69-50** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

**«Не зачтено»**

**0 - 49** – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание учебной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

***Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике***

<b>№ п/п</b>	<b>Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи</b>
<b>Вариант 1.</b>	<p><b>Кейс-задача № 1.</b> Описание ситуации: Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к исследованию организации для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера службы управления персоналом. Руководством предприятия вам поставлена задача: до начала выполнения должностных обязанностей самостоятельно изучить основные характеристики предприятия и подготовить служебную записку о понимании бизнес-контекста для построения HR-системы.</p> <p><b>Содержание задания:</b> Воспользовавшись общедоступной информацией (сайт, отчетность), документами и интервью, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• полное и сокращенное официальное название предприятия;</li><li>• организационно-правовую форму (по ОК 028-2012);</li><li>• три-четыре основных вида экономической деятельности (по ОК 029-2014);</li><li>• форму собственности (по ОК 027-99);</li><li>• основные виды продукции/услуг;</li><li>• территориальное размещение;</li><li>• формулировку миссии предприятия (или предложите свою);</li><li>• основные факторы внешней среды, влияющие на кадровый потенциал;</li><li>• долгосрочную цель деятельности предприятия, которую должна поддерживать HR-служба.</li></ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b> Описание ситуации: Руководством предприятия вам поставлена задача изучить и описать структуру и процессы управления персоналом.</p> <p><b>Содержание задания:</b> Основываясь на анализе, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• структуру и состав службы управления персоналом (отдела кадров, департамента по работе с персоналом) или иных подразделений, выполняющих HR-функции;</li><li>• наличие и формулировку Кадровой политики или HR-стратегии предприятия. Проведите их краткий анализ;</li><li>• стратегические цели в области управления персоналом. Приведите их классификацию (например: привлечение, удержание, развитие);</li><li>• краткое описание основных HR-процессов (подбор, адаптация,</li></ul>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>обучение, оценка, вознаграждение), реализуемых на предприятии;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>сделайте выводы об эффективности существующей системы управления персоналом.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b>  Описание ситуации:  Работа в должности менеджера службы управления персоналом предполагает развитие специальных профессиональных компетенций.  Содержание задания:  Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>современные требования к компетенциям и личности HR-менеджера (на основе профстандарта «Специалист по управлению персоналом»);</li> <li>особенности работы HR-менеджера в период кризисов и трансформаций рынка труда;</li> <li>компетенции HR-менеджера в соответствии с моделью баланса управленческих функций И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 4.</b>  Описание ситуации:  Работа предполагает владение методами и инструментами кадрового анализа и аудита.  Содержание задания:  Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>методы и инструменты HR-аналитики и кадрового аудита, применяемые на предприятии (при наличии информации);</li> <li>при отсутствии информации обоснуйте предложения по использованию HR-инструментария (не менее трех инструментов, например: SWOT-анализ HR-бренда, анализ текучести кадров, оценка вовлеченности).</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b>  <b>Описание ситуации:</b>  Вам необходимо подготовить краткую служебную записку о результатах подготовки к работе.  Содержание задания:  Сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах развития системы управления персоналом на предприятии.</p>
Вариант 2.	<p><b>Кейс-задача № 1.</b>  Описание ситуации:  Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к исследованию организации для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера службы управления персоналом. Руководством предприятия вам поставлена задача: до начала выполнения должностных обязанностей самостоятельно изучить основные характеристики предприятия и подготовить служебную записку о понимании бизнес-контекста для построения HR-системы.  <b>Содержание задания:</b>  Воспользовавшись общедоступной информацией (сайт, отчетность), документами и интервью, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>полное и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>организационно-правовую форму (по ОК 028-2012);</li> <li>три-четыре основных вида экономической деятельности (по ОК 029-2014);</li> <li>форму собственности (по ОК 027-99);</li> <li>основные виды продукции/услуг;</li> <li>территориальное размещение;</li> <li>формулировку миссии предприятия (или предложите свою);</li> </ul>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные факторы внешней среды, влияющие на кадровый потенциал;</li> <li>• долгосрочную цель деятельности предприятия, которую должна поддерживать HR-служба.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b> Описание ситуации: Вы работаете в должности аналитика департамента управления персоналом. Вам поставлена задача изучить структуру управления и аналитические процессы в HR.</p> <p>Содержание задания: Определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• место аналитической функции в структуре службы управления персоналом;</li> <li>• наличие системы ключевых показателей эффективности (KPI) для персонала и самой HR-службы;</li> <li>• цели предприятия в области оптимизации численности и фонда оплаты труда (ФОТ);</li> <li>• краткое описание системы мотивации и стимулирования труда на предприятии (при наличии данных);</li> <li>• сделайте выводы об уровне цифровизации и аналитической зрелости HR-процессов.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b> Описание ситуации: Работа предполагает развитие аналитических компетенций в сфере HR.</p> <p>Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современные требования к компетенциям HR-аналитика (Hard &amp; Soft skills);</li> <li>• особенности работы с кадровыми данными в условиях нестабильности и удаленной работы;</li> <li>• компетенции HR-аналитика в соответствии с моделью И. Адизеса.</li> </ul> <p>Постройте РАЕИ-диаграмму; сделайте выводы.</p> <p><b>Кейс-задача № 4.</b> Описание ситуации: Работа предполагает владение методами количественного и качественного анализа персонала.</p> <p>Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы HR-аналитики, применяемые на предприятии (бенчмаркинг зарплат, анализ структуры персонала и т.д.);</li> <li>• при отсутствии информации предложите инструментарий (не менее трех инструментов: например, грейдирование, анализ абсентеизма, прогнозная аналитика увольнений).</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b> Содержание задания: Сформулируйте общие выводы о состоянии системы планирования, бюджетирования и аналитики персонала на предприятии.</p>
Вариант 3.	<p><b>Кейс-задача №1.</b> Описание ситуации: Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к исследованию организации для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера службы управления персоналом. Руководством предприятия вам поставлена задача: до начала выполнения должностных обязанностей самостоятельно изучить основные характеристики предприятия и подготовить служебную записку о понимании бизнес-</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>контекста для построения HR-системы.</p> <p><b>Содержание задания:</b>  Воспользовавшись общедоступной информацией (сайт, отчетность), документами и интервью, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• полное и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>• организационно-правовую форму (по ОК 028-2012);</li> <li>• три-четыре основных вида экономической деятельности (по ОК 029-2014);</li> <li>• форму собственности (по ОК 027-99);</li> <li>• основные виды продукции/услуг;</li> <li>• территориальное размещение;</li> <li>• формулировку миссии предприятия (или предложите свою);</li> <li>• основные факторы внешней среды, влияющие на кадровый потенциал;</li> <li>• долгосрочную цель деятельности предприятия, которую должна поддерживать HR-служба.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b>  Описание ситуации: Вам поставлена задача изучить систему обучения и развития персонала. Содержание задания: Определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• структуру подразделения, отвечающего за обучение и развитие (Учебный центр, Корпоративный университет, отдел T&amp;D);</li> <li>• формулировку политики в области обучения и развития персонала;</li> <li>• стратегические цели по развитию кадрового резерва и талантов;</li> <li>• краткое описание программ адаптации, обучения и оценки персонала;</li> <li>• сделайте выводы об эффективности системы развития человеческого капитала.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b>  Описание ситуации: Работа предполагает развитие компетенций в сфере T&amp;D (Training &amp; Development). Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современные требования к компетенциям менеджера по обучению и развитию;</li> <li>• особенности переквалификации (reskilling) и повышения квалификации (upskilling) персонала в период трансформаций;</li> <li>• компетенции T&amp;D-менеджера в соответствии с моделью И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 4.</b>  Описание ситуации: Работа предполагает владение инструментами оценки и развития. Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы оценки потребности в обучении и эффективности обучения, применяемые на предприятии;</li> <li>• при отсутствии информации предложите инструментарий (не менее трех: модель Киркпатрика, Ассесмент-центр, оценка «360 градусов»).</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b>  Содержание задания: Сформулируйте общие выводы о состоянии и перспективах системы обучения и развития персонала на предприятии.</p>
Вариант 4.	<p><b>Кейс-задача № 1.</b>  Описание ситуации:  Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к исследованию организации для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера службы управления персоналом. Руководством предприятия вам поставлена задача: до начала выполнения должностных обязанностей самостоятельно изучить основные характеристики предприятия и подготовить служебную записку о понимании бизнес-контекста для построения HR-системы.</p> <p><b>Содержание задания:</b></p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Воспользовавшись общедоступной информацией (сайт, отчетность), документами и интервью, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• полное и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>• организационно-правовую форму (по ОК 028-2012);</li> <li>• три-четыре основных вида экономической деятельности (по ОК 029-2014);</li> <li>• форму собственности (по ОК 027-99);</li> <li>• основные виды продукции/услуг;</li> <li>• территориальное размещение;</li> <li>• формулировку миссии предприятия (или предложите свою);</li> <li>• основные факторы внешней среды, влияющие на кадровый потенциал;</li> <li>• долгосрочную цель деятельности предприятия, которую должна поддерживать HR-служба.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b></p> <p>Описание ситуации: Вам поставлена задача изучить, насколько HR-процессы интегрированы в бизнес-процессы компании. Содержание задания: Определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• модель взаимодействия HR-службы с линейными руководителями и бизнес-подразделениями;</li> <li>• формулировку ценностного предложения работодателя (EVP) и состояние HR-бренда;</li> <li>• стратегические цели бизнеса, требующие HR-поддержки;</li> <li>• описание корпоративной культуры и внутренних коммуникаций;</li> <li>• сделайте выводы о стратегической роли HR-функции в компании.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p>Описание ситуации: Работа HRBP требует стратегического мышления и консалтинговых навыков. Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современные требования к компетенциям HR-бизнес-партнера;</li> <li>• особенности управления изменениями (Change Management) через работу с персоналом в период нестабильности;</li> <li>• компетенции HRBP в соответствии с моделью И. Адизеса. Постройте РАЕИ-диаграмму.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p>Описание ситуации: Работа предполагает владение инструментами организационного дизайна и диагностики. Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы диагностики организационной эффективности и вовлеченности персонала;</li> <li>• при отсутствии информации предложите инструментарий (не менее трех: eNPS, пульс-опросы, профилирование должностей).</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b></p> <p>Содержание задания: Сформулируйте общие выводы о соответствии системы управления персоналом бизнес-целям предприятия.</p>
Вариант 5.	<p><b>Кейс-задача № 1.</b></p> <p>Описание ситуации:</p> <p>Вы недавно трудоустроились на предприятие и приступаете к исследованию организации для обеспечения высокой эффективности вашей дальнейшей работы в должности менеджера службы управления персоналом. Руководством предприятия вам поставлена задача: до начала выполнения должностных обязанностей самостоятельно изучить основные характеристики предприятия и подготовить служебную записку о понимании бизнес-контекста для построения HR-системы.</p> <p><b>Содержание задания:</b></p> <p>Воспользовавшись общедоступной информацией (сайт, отчетность),</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>документами и интервью, определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• полное и сокращенное официальное название предприятия;</li> <li>• организационно-правовую форму (по ОК 028-2012);</li> <li>• три-четыре основных вида экономической деятельности (по ОК 029-2014);</li> <li>• форму собственности (по ОК 027-99);</li> <li>• основные виды продукции/услуг;</li> <li>• территориальное размещение;</li> <li>• формулировку миссии предприятия (или предложите свою);</li> <li>• основные факторы внешней среды, влияющие на кадровый потенциал;</li> <li>• долгосрочную цель деятельности предприятия, которую должна поддерживать HR-служба.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 2.</b></p> <p>Описание ситуации: Вам поставлена задача провести аудит системы стратегического управления персоналом. Содержание задания: Определите и запишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организационную структуру всей вертикали управления персоналом;</li> <li>• взаимосвязь общей стратегии развития предприятия и кадровой стратегии;</li> <li>• стратегические вызовы в области человеческих ресурсов (дефицит кадров, старение персонала, цифровая трансформация);</li> <li>• описание системы управления талантами (Talent Management) и преемственностью;</li> <li>• сделайте выводы о зрелости системы управления персоналом.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 3.</b></p> <p>Описание ситуации: Топ-менеджер в сфере HR должен обладать лидерскими компетенциями. Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к личности и компетенциям HR-директора в современной организации;</li> <li>• роль HR-директора в обеспечении устойчивости бизнеса в период геополитических трансформаций (антикризисное управление персоналом);</li> <li>• компетенции HR-директора в соответствии с моделью И. Адизеса. Постройте РАЕI-диаграмму.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 4.</b></p> <p>Описание ситуации: Работа предполагает владение методами стратегического планирования численности и затрат. Содержание задания: Опишите:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы стратегического кадрового планирования и прогнозирования, применяемые на предприятии;</li> <li>• при отсутствии информации предложите инструментарий (не менее трех: сценарное планирование численности, HR-бюджетирование, ROI в управлении персоналом).</li> </ul> <p><b>Кейс-задача № 5.</b></p> <p>Содержание задания: Сформулируйте общие выводы о состоянии, эффективности и перспективах системы стратегического управления персоналом на предприятии.</p>

Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность: \_\_\_\_\_ (указать)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ГРАФИК (ПЛАН) УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ**

**(Ознакомительная практика / Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности)**

обучающегося

группы \_\_\_\_\_

Шифр и № группы

Фамилия, имя, отчество обучающегося

**Содержание практики**

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
организационно - ознакомительный	Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление: <ul style="list-style-type: none"> <li>• с целями и задачами предстоящей практики,</li> <li>• с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики;</li> <li>• с заданием на практику и указаниями по его выполнению;</li> <li>• с графиком консультаций;</li> <li>• со сроками представления отчетной документации и проведения зачета.</li> </ul>	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</li> <li>• сбор, обработка и систематизация собранного материала;</li> <li>• анализ полученной информации;</li> <li>• подготовка проекта отчета о практике;</li> <li>• устранение замечаний руководителя практики.</li> </ul>	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление дневника и отчета о прохождении практики;</li> <li>• защита отчета по практике на оценку.</li> </ul>	

Руководитель практики от Института

\_\_\_\_\_

должность, ученая степень, ученое звание

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Ознакомлен

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия обучающегося

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

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

Факультет «Экономики и управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
НА УЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ**

обучающегося \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ шифр и № группы

\_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с  
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

**Содержание индивидуального задания**

**Аналитическая часть.** Составить общее описание исследуемой организации с точки зрения HR-специалиста:

- Наименование, организационно-правовая форма и форма собственности (влияние на кадровое делопроизводство и отчетность).
- Юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения (влияние локации на рынок труда и доступность персонала).
- Миссия и ценности (как основа HR-бренда).
- Вид экономической деятельности и производимая продукция/услуги (влияние отраслевой специфики на требования к персоналу).
- Основные факторы внешней среды: анализ рынка труда в регионе присутствия, демографические факторы, конкурентное окружение (борьба за таланты), влияние макроэкономики на кадровую политику.

**Решение профессиональной задачи.** Составить краткую историческую справку об этапах развития кадровой политики организации. Оценить стадию жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру или И. Адизесу) и определить, какие кризисы управления персоналом характерны для текущего этапа (например, кризис автономии, кризис контроля) и какие задачи стоят перед HR-службой.

### Содержание индивидуального задания

**Аналитическая часть.** Проанализировать и описать организационную структуру управления (ОСУ) и место HR-службы в ней:

- Базовый тип ОСУ (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) и его влияние на скорость принятия кадровых решений.
- Органиграмма ОСУ (с детализацией структуры Службы управления персоналом).
- Уровень централизации HR-функции (наличие HR-бизнес-партнеров или централизованный отдел кадров).
- Распределение полномочий между линейными руководителями и HR-специалистами в вопросах подбора, оценки и премирования.
- Координационные механизмы (по Г. Минцбергу), используемые для взаимодействия подразделений.

**Решение профессиональной задачи.** Выявить дисфункции существующей организационной структуры (дублирование функций, размытая ответственность, перегрузка руководителей). Обосновать и сформулировать предложения по организационному дизайну: оптимизация штатного расписания, перераспределение функционала, введение новых ролей или изменение статуса HR-подразделения в иерархии.

**Аналитическая часть.** Провести аудит управленческих компетенций в организации:

- Оценить наличие и качество моделей компетенций (профилей успеха) для ключевых должностей.
- Проанализировать соответствие профессиональных и личностных компетенций топ-менеджеров и линейных руководителей стратегическим целям организации.
- Оценить уровень развития управленческих навыков (Soft Skills) у руководящего состава (лидерство, эмоциональный интеллект, управление командой).

**Решение профессиональной задачи.** Разработать или актуализировать Модель компетенций для одной из ключевых категорий персонала (например, для менеджеров среднего звена). Описать индикаторы поведения по трем уровням владения компетенцией. Предложить инструменты оценки данных компетенций (интервью по компетенциям, Ассесмент-центр, 360 градусов).

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему стратегического и оперативного кадрового планирования:

- Взаимосвязь стратегии бизнеса и HR-стратегии.
- Методы планирования численности персонала (штатное расписание, нормирование труда, прогноз текучести).
- Планирование бюджета на персонал (ФОТ, затраты на подбор, обучение и социальные льготы).
- Характер исполнения и контроля HR-планов (KPI службы персонала).

**Решение профессиональной задачи.** Оценить эффективность существующей системы кадрового планирования (наличие кадрового дефицита или профицита). Сформулировать предложения по внедрению современных методов Workforce Planning (кадрового прогнозирования), оптимизации ФОТ или совершенствованию процесса бюджетирования HR-расходов.

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему мотивации и стимулирования труда (Total Rewards):

- Используемые теории мотивации в практике управления.
- Структура материального вознаграждения: постоянная часть (грейды, тарифы) и переменная часть (премии, бонусы, KPI).
- Система нематериальной мотивации и социальных льгот (кафетерий льгот, ДМС, корпоративные мероприятия).
- Справедливость вознаграждения (внутренняя и внешняя).

**Решение профессиональной задачи.** Оценить удовлетворенность персонала системой вознаграждения (на основе опросов или косвенных признаков). Сформулировать

### Содержание индивидуального задания

конкретные предложения по совершенствованию системы Comp & Ben: разработка системы KPI для конкретного подразделения, внедрение грейдинга или пересмотр социального пакета для повышения вовлеченности (по категориям сотрудников).

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему управления эффективностью деятельности персонала:

- Виды контроля и оценки персонала: аттестация, ежегодная оценка (Performance Review), регулярные встречи 1-on-1.
- Критерии оценки: результативность (что сделано) и компетенции (как сделано).
- Связь результатов оценки с кадровыми решениями (обучение, повышение, ротация, увольнение).
- Инструменты обратной связи.

**Решение профессиональной задачи.** Оценить объективность и прозрачность системы оценки персонала. Сформулировать предложения по переходу от функции «контроля» к системе Управления эффективностью (Performance Management): разработать алгоритм проведения оценочной беседы или внедрить автоматизированные инструменты мониторинга результативности.

**Аналитическая часть.** Проанализировать организационную (корпоративную) культуру:

- Артефакты культуры: дресс-код, дизайн офиса, ритуалы, легенды, язык общения.
- Провозглашаемые ценности (нормы и правила) и реальное поведение сотрудников.
- Функции культуры в данной организации (интегрирующая, мотивирующая или токсичная/демотивирующая).
- Каналы внутренних коммуникаций.

**Решение профессиональной задачи.** Построить профиль текущей и желаемой организационной культуры по методике OCAI (К. Камерон и Р. Куинн). Оценить разрыв между «как есть» и «как надо» для реализации стратегии. Сформулировать программу действий по трансформации корпоративной культуры (мероприятия по трансляции ценностей, изменению коммуникаций, развитию HR-бренда).

Руководитель практики от Института

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Задание принято к исполнению

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия обучающегося

# ОТЧЕТ о прохождении учебной практики

обучающимся группы \_\_\_\_\_

(код и номер учебной группы)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования «Московский технологический институт»*

\_\_\_\_\_  
(полное наименование организации)

Руководитель учебной практики от Института:

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

## 1. Индивидуальный план учебной практики

Индивидуальный план учебной практики составляется обучающимся на основании полученного задания на учебную практику в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа учебной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении

«   » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Обучающийся \_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия и инициалы)





#### 4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении учебной практики, выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на учебную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	<b>Итоговый балл:</b>		

#### Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

---

---

---

---

---

---

---

---

Обучающийся по итогам учебной практики заслуживает оценку « \_\_\_\_\_ ».

« » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Руководитель от Института

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

**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 практики  
Учебная практика (Научно-исследовательская работа)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Управление персоналом организации</b>
<b>Квалификация(степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>заочная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года 5 месяцев</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2026г.</b>

**Москва 2026**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	4
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	4
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	5
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	5
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	5
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	6
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	6
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	7

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

*Практика* – учебная;

*Тип практики* – научно-исследовательская работа;

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			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	-	анализировать тенденции появления новых видов экономической деятельности и профессий будущего; анализировать и обосновывать новые требования к компетенциям менеджера и лидерству в ходе самостоятельного изучения практики современных организаций.	выявления и систематизация основных тенденций в теории и практике современного менеджмента в ходе самостоятельного изучения актуальных информационных источников.
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	ОПК-3	ОПК-3.1. Осуществляет систематизацию и изложение основных положений современной парадигмы теории организации, востребованных в теории и практике менеджмента	-	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.

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			выпускник должен знать	выпускник должен уметь	выпускник должен иметь практический опыт
динамичной среды					
ОПК-5. 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	-	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

### 3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа учебной (научно-исследовательская) практики относится к обязательной части Блока 2 «Практика».

Учебная практика проводится на 1 курсе в 1 семестре.

Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

### 4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 9 зачетных единиц, 324 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 312 ак.ч.), 6 недель.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - шестая неделя
3	Заключительный этап	Шестая неделя (последний день)

### 5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	Проведение организационных мероприятий, включая выдачу индивидуального задания и определение тематического направления НИР
Основной	Сбор необходимого материала в период прохождения практики; Выполнение индивидуального задания; Обсуждение с руководителем хода выполнения индивидуального задания в личном кабинете в ЭИОС (при необходимости)

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Заключительный	Подготовка отчетной документации о прохождении практики, размещение в личном кабинете в ЭИОС

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- аттестационный лист.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

### *Основная литература:*

### *Основная литература:*

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Данилина, Е. И. Управление персоналом : методические указания / Е. И. Данилина, И. В. Корганова, Р. Ф. Малеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/26584>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

### *Дополнительная литература:*

1. Ващенко, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Ващенко, Т. В. Коваленко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2023. — 179 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508830>

2. Александрова, Н. А. Управление персоналом в современных условиях организации труда : учебное пособие / Н. А. Александрова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-9293-3026-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/363350>

### **Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
4.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ

## **ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)**

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/>).

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенными специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

## **10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

## **11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Промежуточная аттестация по учебной практике проводится в форме зачета.

Оценка по учебной практике формируется на основе:

Отчет по учебной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по учебной (научно-исследовательской работе) практике:

**«Зачтено»**

**90-100** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**89-70** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении учебной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**69-50** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание учебной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении учебной практики с недостатками.

**«Не зачтено»**

**0 - 49** – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание учебной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения учебной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;  
 неправильно оформил отчет о прохождении учебной практики;  
 имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной практике**

Код компетенции	Содержание задания
	Направление НИР – (выбор из перечня утвержденного кафедрой)
ОПК-1.	Задание 1. Информационный поиск (работа с библиотечным фондом, ресурсами сети Интернет и другими ресурсами) и библиографическое описание информационных источников по направлению НИР.
ОПК-3	Задание 2. Составление аннотированного библиографического списка информационных источников по направлению НИР.
ОПК-5	Задание 3. Оформление аннотированного библиографического списка в соответствии с рекомендованной структурой. Подготовка отчета по НИР.

**НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ**

**Направление 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами (Strategic HRM).**

- **Аннотация:** Исследование подходов к согласованию кадровой стратегии с бизнес-стратегией организации. Разработка и совершенствование системы управления персоналом с учетом специфики вида экономической деятельности, стадии жизненного цикла и масштаба организации. Практическое применение методов стратегического HR-менеджмента для обеспечения конкурентоспособности компании через развитие кадрового потенциала.
- **Объекты исследования:** системы управления персоналом организаций (предприятий, фирм, учреждений), реализующих программы стратегического развития; кадровая политика и HR-стратегии.

**Направление 2. Управление организационным развитием и HR-сопровождение изменений.**

- **Аннотация:** Теоретические и практические исследования роли HR-службы в управлении изменениями (Change Management). Разработка методик преодоления сопротивления персонала инновациям. Исследование вопросов трансформации кадровых процессов, реорганизации штатной структуры и перераспределения функционала в условиях стратегических изменений. Оценка готовности персонала к организационным трансформациям.
- **Объекты исследования:**
  - а) методы и инструменты управления изменениями через работу с людьми (коммуникации, обучение, вовлечение);
  - б) процессы реструктуризации и оптимизации численности персонала в конкретных организациях.

### **Направление 3. HR-аналитика и кадровый аудит: современные методы и инструменты.**

- **Аннотация:** Исследование методов доказательного менеджмента (Evidence-based management) в HR. Разработка и применение инструментов кадрового аудита, бенчмаркинга, анализа HR-метрик и ключевых показателей эффективности (KPI) персонала. Использование прогнозной аналитики для планирования численности, оценки рисков (текучности, абсентеизма) и расчета возврата инвестиций в персонал (ROI).
- **Объекты исследования:** системы кадровой отчетности, методы количественного и качественного анализа состава и движения персонала, инструменты оценки эффективности HR-процессов.

### **Направление 4. Управление корпоративной культурой и HR-брендом.**

- **Аннотация:** Практические исследования механизмов формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры. Влияние ценностей и норм поведения на вовлеченность и эффективность сотрудников. Разработка программ развития бренда работодателя (Employer Brand) и внутренних коммуникаций для привлечения и удержания талантов в соответствии со стратегическими целями компании.
- **Объекты исследования:** элементы корпоративной культуры, социально-психологический климат, ценностное предложение работодателя (EVP), системы нематериальной мотивации.

### **Направление 5. Управление талантами и человеческим капиталом в корпоративных структурах.**

- **Аннотация:** Исследование специфики управления персоналом в крупных корпорациях и холдингах. Проблемы унификации кадровых политик. Разработка систем управления талантами (Talent Management): формирование кадрового резерва, планирование преемственности, создание корпоративных университетов и систем управления знаниями.
- **Объекты исследования:** системы обучения и развития персонала (T&D), программы работы с высокопотенциальными сотрудниками (HiPo), корпоративные стандарты управления персоналом в распределенных структурах.

### **Методические рекомендации по составлению аннотированного библиографического списка**

Целью научно-исследовательской работы является развитие навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности обучающихся и формирование у них профессионального мировоззрения в этой области, в соответствии с профилем избранной магистерской программы.

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент НИР - является составление аннотированного библиографического списка информационных источников информации по направлению НИР.

Задачами учебной практики НИР являются:

- поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования;
- выявление и формулирование актуальных научных проблем;
- освоение методов и инструментов проведения исследований и анализа их результатов;

– подготовка к разработке программ научных исследований и разработок, организации их выполнения.

Уровень развития науки в значительной степени определяется характером, достоверностью, целевым назначением информации, которая получена в результате познания. Документ в науке – это материальный объект с информацией о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и умственной деятельности людей, с определенным способом передачи и хранения во времени и в пространстве. Форма документа в значительной степени определяет способ его анализа.

В зависимости от статуса источника различают документы: официальные и неофициальные. Также документы условно подразделяют на:

первичные – в них содержатся результаты научных исследований и разработок, новые научные данные, идеи, факты. На основе этих документов формируется первичная информация;

вторичные – где содержатся аналитико-синтетические и логические материалы, которые уже обработаны на основе первичных документов.

Важными источниками первичной информации являются книги, монографии, брошюры, пособия и периодические издания. Особое место среди книг, которые используются в сфере научной информации, занимают учебники и пособия – неперіодические издания, в которых содержатся систематизированные сведения научного и прикладного характера и изложены в доступной форме.

Наиболее оперативным источником научно-технической информации являются периодические издания, традиционные виды которых – научные журналы; к периодическим также относят сборники научных трудов ученых ВУЗа, научно-исследовательских институтов и т.п.

Библиографическое описание источников информации в конкретной предметной (научно-профессиональной) области является важнейшим этапом научно-исследовательской работы и представляет собой поиск, идентификацию, описание и аннотирование источников, работа с которыми составляет информационную и научно-методологическую базу научно-исследовательской работы на последующих ее этапах.

В качестве информационных и научно-методологических источников по направлению НИР рассматриваются:

– нормативно-правовые акты (ГК РФ, ТК РФ и т.п.);

– научные монографии;

– диссертации на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);

– авторефераты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук (по экономическим специальностям);

– научные статьи (в том числе на иностранных языках, не имеющие перевода на русский язык);

– научные доклады;

– энциклопедии, словари и справочники;

– учебники и учебные пособия;

– опубликованные материалы лекций;

– документация предприятий и организаций со свободным доступом и др.

К информации, получаемой из потенциальных источников, предъявляются следующие требования, определяющие ее качество в соответствии с направлением НИР:

Релевантность – соответствие информации направлению НИР.

Полнота – свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие.

Достоверность – обоснованность основных положений и выводов, сделанных авторами.

Актуальность – соответствие информации текущему этапу научных исследований в данной области, устойчивость и перспективность положений и выводов.

Доступность – возможность получения информации исходя из ее открытости и характера (доступности терминологии, математического и иного аппарата и т.п.).

Эргономичность – удобство формы (печатная, электронная) и объема информации с учетом времени, отводимого на практику НИР.

В ходе учебной практики НИР применялся следующий алгоритм поиска научной информации:

1. Декомпозиция темы (направления) НИР на ключевые разделы и подразделы.

2. Формулировка ключевых слов и понятий.

3. Определение перечня энциклопедий, словарей и справочников, к которым следует обращаться при необходимости определить верное (принятое в данном научном сообществе) толкование новых терминов и понятий.

4. Определение и выбор ресурсов (систем) накопления, хранения и предоставления доступа к информации: Российская государственная библиотека (РГБ) ([www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)), Государственная публичная научно-техническая библиотека России (ГПНТБ России) ([www.gpntb.ru](http://www.gpntb.ru)), Российская национальная библиотека (РНБ) ([www.nlr.ru](http://www.nlr.ru)), Всероссийский институт научной и технической информации (ВИНИТИ), Российская книжная палата (РКП, ИТАР-ТАСС), Институт научной информации по общественным наукам (ИНИОН), другие библиотеки, архивы, Интернет-ресурсы: SCOPUS, [elibrary.ru](http://elibrary.ru) (РИНЦ), [researchgate.net](http://researchgate.net), Web of Knowledge, Web of Science, другие ресурсы сети Интернет и др.

5. Формулировка поисковых запросов, включающая в себя при необходимости, коды тематических рубрик, индексы УДК, коды международного классификатора и т.п.

6. Получение сведений об информационных источниках по форме:

–автор (Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, место работы и т.п.);

–название издания;

–тип издания;

–год издания;

–место издания;

–аннотация;

–библиометрические показатели (при наличии), прежде всего – показатели цитируемости;

–список цитируемой литературы.

7. Оценка формы представления и способов доступа к полному тексту издания.

8. Анализ информации в контексте направления НИР. Отбор источников, обладающих максимальным соответствием по критериям релевантности, доступности и актуальности.

9. Формирование окончательного списка источников в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 – Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

В соответствии с заданием на первый этап практики НИР, объем библиографического списка должен составлять 15–20 источников, включая не менее двух научных статей иностранных авторов, не имеющих перевода на русский язык.

Аннотирование отобранных источников осуществлялось в соответствии с общепризнанным подходом, включающим следующие основные положения и рекомендации:

Аннотация – это краткая характеристика работы, содержащая перечень основных вопросов статьи. Аннотация выполняет следующие функции:

–дает возможность установить основное содержание научной статьи,

–определить ее релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту

статьи;

–используется в информационных, в том числе автоматизированных системах для поиска информации.

Аннотация включает в себя основные разделы:

–назначение и основное содержание источника;

–раскрываемые проблемы и их актуальность;

–язык иностранного источника;

–характер соответствия информации направлению НИР;

–положения, разделы, главы и т.п. источника, которым следует уделить особое внимание в ходе последующих этапов практики НИР;

–дополнения, пояснения.

Согласно рекомендациям, текст аннотации должен включать в себя следующие фразы (примеры):

*Пример 1:*

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (ред. от 30.07.2017) [Электронный ресурс]. Справочно-информационная система «Консультант Плюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

Дата обращения: 12.10.2021 г.

Гражданский кодекс РФ определяет правовое положение...

Содержание документа соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе с ГК РФ необходимо уделить вопросам...

*Пример 2:*

Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций; Пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

Книга посвящена...

В книге раскрываются следующие проблемы...

Содержание книги соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе с книгой необходимо уделить вопросам...

*Пример 3:*

Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I. How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism // British Journal of Management. 2015. Vol. 26. P. 327-345.

Статья написана на ... языке.

Статья посвящена...

В статье раскрываются следующие проблемы...

Содержание статьи соответствует направлению НИР по следующим вопросам (аспектам, проблемам) ...

Особое внимание при работе со статьей необходимо уделить вопросам...

Составление аннотированного библиографического списка завершается формированием общего вывода о соответствии библиографического списка направлению НИР.

Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность: \_\_\_\_\_ (указать)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ГРАФИК (ПЛАН) УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ**

**(Ознакомительная практика / Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности)**

обучающегося

группы \_\_\_\_\_

Шифр и № группы \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество обучающегося \_\_\_\_\_

**Содержание практики**

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
организационно - ознакомительный	Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление: <ul style="list-style-type: none"> <li>• с целями и задачами предстоящей практики,</li> <li>• с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики;</li> <li>• с заданием на практику и указаниями по его выполнению;</li> <li>• с графиком консультаций;</li> <li>• со сроками представления отчетной документации и проведения зачета.</li> </ul>	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</li> <li>• сбор, обработка и систематизация собранного материала;</li> <li>• анализ полученной информации;</li> <li>• подготовка проекта отчета о практике;</li> <li>• устранение замечаний руководителя практики.</li> </ul>	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление дневника и отчета о прохождении практики;</li> <li>• защита отчета по практике на оценку.</li> </ul>	

Руководитель практики от Института

\_\_\_\_\_

должность, ученая степень, ученое звание

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Ознакомлен

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия обучающегося

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

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

Факультет «Экономики и управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
НА УЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ**

обучающегося \_\_\_\_\_

группы \_\_\_\_\_

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с  
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

<b>Содержание индивидуального задания</b>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Составить общее описание исследуемой организации с точки зрения HR-специалиста:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наименование, организационно-правовая форма и форма собственности (влияние на кадровое делопроизводство и отчетность).</li> <li>• Юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения (влияние локации на рынок труда и доступность персонала).</li> <li>• Миссия и ценности (как основа HR-бренда).</li> <li>• Вид экономической деятельности и производимая продукция/услуги (влияние отраслевой специфики на требования к персоналу).</li> <li>• Основные факторы внешней среды: анализ рынка труда в регионе присутствия, демографические факторы, конкурентное окружение (борьба за таланты), влияние макроэкономики на кадровую политику.</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Составить краткую историческую справку об этапах развития кадровой политики организации. Оценить стадию жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру или И. Адизесу) и определить, какие кризисы управления персоналом характерны для текущего этапа (например, кризис автономии, кризис контроля) и какие задачи стоят перед HR-службой.</p>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Проанализировать и описать организационную структуру управления (ОСУ) и место HR-службы в ней:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Базовый тип ОСУ (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) и его</li> </ul>

### Содержание индивидуального задания

влияние на скорость принятия кадровых решений.

- Органиграмма ОСУ (с детализацией структуры Службы управления персоналом).
- Уровень централизации HR-функции (наличие HR-бизнес-партнеров или централизованный отдел кадров).
- Распределение полномочий между линейными руководителями и HR-специалистами в вопросах подбора, оценки и премирования.
- Координационные механизмы (по Г. Минцбергу), используемые для взаимодействия подразделений.

**Решение профессиональной задачи.** Выявить дисфункции существующей организационной структуры (дублирование функций, размытая ответственность, перегрузка руководителей). Обосновать и сформулировать предложения по организационному дизайну: оптимизация штатного расписания, перераспределение функционала, введение новых ролей или изменение статуса HR-подразделения в иерархии.

**Аналитическая часть.** Провести аудит управленческих компетенций в организации:

- Оценить наличие и качество моделей компетенций (профилей успеха) для ключевых должностей.
- Проанализировать соответствие профессиональных и личностных компетенций топ-менеджеров и линейных руководителей стратегическим целям организации.
- Оценить уровень развития управленческих навыков (Soft Skills) у руководящего состава (лидерство, эмоциональный интеллект, управление командой).

**Решение профессиональной задачи.** Разработать или актуализировать Модель компетенций для одной из ключевых категорий персонала (например, для менеджеров среднего звена). Описать индикаторы поведения по трем уровням владения компетенцией. Предложить инструменты оценки данных компетенций (интервью по компетенциям, Ассесмент-центр, 360 градусов).

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему стратегического и оперативного кадрового планирования:

- Взаимосвязь стратегии бизнеса и HR-стратегии.
- Методы планирования численности персонала (штатное расписание, нормирование труда, прогноз текучести).
- Планирование бюджета на персонал (ФОТ, затраты на подбор, обучение и социальные льготы).
- Характер исполнения и контроля HR-планов (KPI службы персонала).

**Решение профессиональной задачи.** Оценить эффективность существующей системы кадрового планирования (наличие кадрового дефицита или профицита). Сформулировать предложения по внедрению современных методов Workforce Planning (кадрового прогнозирования), оптимизации ФОТ или совершенствованию процесса бюджетирования HR-расходов.

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему мотивации и стимулирования труда (Total Rewards):

- Используемые теории мотивации в практике управления.
- Структура материального вознаграждения: постоянная часть (грейды, тарифы) и переменная часть (премии, бонусы, KPI).
- Система нематериальной мотивации и социальных льгот (кафетерий льгот, ДМС, корпоративные мероприятия).
- Справедливость вознаграждения (внутренняя и внешняя).

**Решение профессиональной задачи.** Оценить удовлетворенность персонала системой вознаграждения (на основе опросов или косвенных признаков). Сформулировать конкретные предложения по совершенствованию системы Comp & Ben: разработка системы KPI для конкретного подразделения, внедрение грейдинга или пересмотр социального пакета для повышения вовлеченности (по категориям сотрудников).

### Содержание индивидуального задания

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему управления эффективностью деятельности персонала:

- Виды контроля и оценки персонала: аттестация, ежегодная оценка (Performance Review), регулярные встречи 1-on-1.
- Критерии оценки: результативность (что сделано) и компетенции (как сделано).
- Связь результатов оценки с кадровыми решениями (обучение, повышение, ротация, увольнение).
- Инструменты обратной связи.

**Решение профессиональной задачи.** Оценить объективность и прозрачность системы оценки персонала. Сформулировать предложения по переходу от функции «контроля» к системе Управления эффективностью (Performance Management): разработать алгоритм проведения оценочной беседы или внедрить автоматизированные инструменты мониторинга результативности.

**Аналитическая часть.** Проанализировать организационную (корпоративную) культуру:

- Артефакты культуры: дресс-код, дизайн офиса, ритуалы, легенды, язык общения.
- Провозглашаемые ценности (нормы и правила) и реальное поведение сотрудников.
- Функции культуры в данной организации (интегрирующая, мотивирующая или токсичная/демотивирующая).
- Каналы внутренних коммуникаций.

**Решение профессиональной задачи.** Построить профиль текущей и желаемой организационной культуры по методике OCAI (К. Камерон и Р. Куинн). Оценить разрыв между «как есть» и «как надо» для реализации стратегии. Сформулировать программу действий по трансформации корпоративной культуры (мероприятия по трансляции ценностей, изменению коммуникаций, развитию HR-бренда).

Руководитель практики от Института

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Задание принято к исполнению

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия обучающегося

# ОТЧЕТ

## о прохождении учебной практики (научно-исследовательской) работы

обучающимся группы \_\_\_\_\_

(код и номер учебной группы)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель учебной практики от Института:

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

### 1. Индивидуальный план учебной практики (научно-исследовательской) работы

Индивидуальный план учебной практики составляется обучающимся на основании полученного задания на учебную практику в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа учебной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении

«    » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Обучающийся \_\_\_\_\_

(подпись)

(фамилия и инициалы)

### 2. Дневник практики





#### 4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении учебной практики, выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на учебную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	<b>Итоговый балл:</b>		

#### Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

---

---

---

---

---

---

---

---

Обучающийся по итогам учебной практики заслуживает оценку « \_\_\_\_\_ ».

« » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Руководитель от Института

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

**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 практики  
Производственная практика (Практика по профилю профессиональной  
деятельности)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	<b>магистратура</b>
<b>Направление подготовки:</b>	<b>38.04.02 Менеджмент</b>
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	<b>Управление персоналом организации</b>
<b>Квалификация (степень):</b>	<b>Магистр</b>
<b>Форма обучения:</b>	<b>заочная</b>
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	<b>2 года 5 месяцев</b>
<b>Год набора:</b>	<b>2026г.</b>

**Москва 2026**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	6
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	6
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	7
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	8
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	8
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	9
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	9
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	10

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

**Практика** – производственная;

**Тип практики** – производственная (практика по профилю профессиональной деятельности) практика.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			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-3.3. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	-	анализировать и моделировать организационные и управленческие процессы	анализа бизнес-процессов и практики менеджмента
		ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды	-	принимать организационно-управленческие решения	принятия обоснованных управленческих решений в условиях кросс-культурной среды
Способен разработать систему стратегического управления персоналом организации	ПК-1	ПК-1.1 – Умеет ставить стратегические цели в управлении персоналом и обеспечении кадровой	-	Ставить и достигать стратегические и оперативные цели в области управления человеческими ресурсами.	Навыками формирования стратегии управления персоналом, согласованной с целями бизнеса. Методами

		безопасности		Проводить диагностику угроз кадровой безопасности организации.	формирования системы управления рисками в сфере персонала (снижение текучести, защита данных, антикоррупционные меры).
		ПК-1.2 - Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	-	Применять методы оценки социально-психологического климата и удовлетворенности работой. Выявлять таланты (HiPo) и формировать кадровый резерв с учетом минимизации рисков преемственности.	Навыками формирования команд и развития лидерского потенциала сотрудников. Методами системы риск-менеджмента в области человеческих отношений (управление конфликтами, профилактика стресса).
		ПК - 1.3 - Разрабатывает системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации		Распределять полномочия и функциональные обязанности между работниками подразделений (разработка должностных инструкций). Планировать количественную и качественную потребность в персонале.	Навыками проектирования организационных структур и штатного расписания. Механизмами координирования задач между работниками и подразделениями для обеспечения бесперебойной работы.
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	Современные информационные системы и цифровые платформы для автоматизации и HR-процессов (HRM-системы). Механизмы бюджетирова	Использовать функционал цифровых сервисов для сбора и обработки кадровой информации. Применять инструменты финансового планирования при расчете	Навыками работы в специализированном программном обеспечении (1С:ЗУП, SAP, Битрикс24 и др.) для администрирования HR-процессов. Методикой

			ния расходов на персонал и методы статистического анализа кадровых показателей.	затрат на персонал и проведении статистических исследований кадрового состава.	стратегического бюджетирования HR-функции и цифрового документооборота.
		ПК-3.2 - Обеспечивает соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации	Нормативно-правовую базу РФ в области защиты персональных данных (152-ФЗ) и коммерческой тайны. Взаимосвязь общей стратегии организации с политикой информационной и кадровой безопасности.	Разрабатывать и внедрять локальные акты по защите данных в соответствии с законодательством. Осуществлять стратегическое управление рисками, связанными с утечкой информации и нарушением трудового законодательства.	Навыками разработки корпоративных политик конфиденциальности. Методами формирования стратегии кадровой безопасности как части общей системы управления рисками организации.
		ПК- 3.3 – Знает методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности	Методы оценки экономической эффективности и HR-проектов и программ развития персонала. Структуру бюджетов на персонал и программ страхования (ДМС, страхование жизни) как элемента компенсационного пакета.	Анализировать выполнение стратегических кадровых планов и рассчитывать их ROI (возврат инвестиций). Сопоставлять HR-бюджеты и программы льгот (страхования) с видами финансовой стратегией компании.	Методами формирования и контроля исполнения бюджетов на развитие персонала. Навыками оценки финансовых и кадровых рисков при планировании программ организационного развития.

### 3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа производственной (практики по профилю профессиональной деятельности) практики относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 2 «Практика».

Производственная практика проводится на 1,2 курсах во 2 и 4 семестрах.  
Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

#### 4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы – 416 ак.ч.), 8 недель.

##### Первый этап (2 семестр)

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - шестая неделя
3	Заключительный этап	Шестая неделя (последний день)

##### Второй этап (3 семестр)

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - вторая неделя
3	Заключительный этап	Вторая неделя (последний день)

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)

*Первый этап производственной практики* (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится во 2 семестре. Трудоемкость первой части производственной практики составляет 6 зачетных единиц, 216 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 208 ак.ч.). Продолжительность первого этапа производственной практики составляет 4 недели.

Конкретные сроки начала и окончания первого этапа производственной практики определяются приказом по Институту.

Защита отчета о прохождении первого этапа производственной практики проводится в форме *зачета*.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	- установочная конференция; - инструктаж по технике безопасности; - разработка индивидуального задания
Основной	- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; - сбор, обработка и систематизация материала; - анализ организационной структуры предприятия, проектной стратегии организации, операционной деятельности; - анализ системы планирования работы проектного отдела; процессов разработки и реализации проектов организации; способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
	качества результатов деятельности организаций; - подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики.
Заключительный	- систематизация собранного нормативного и фактического материала; - оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку

**Второй этап производственной практики** (практики по профилю профессиональной деятельности) проводится в **4** семестре. Трудоемкость второй части производственной практики составляет **6** зачетные единицы, **216** ак. часа (в т.ч. контактной работы – 4 ак.ч., самостоятельной работы – 208 ак.ч.). Продолжительность второго этапа производственной практики составляет **4** недели.

Конкретные сроки начала и окончания второго этапа производственной практики определяются приказом по Институту.

Защита отчета о прохождении второго этапа производственной практики проводится в форме **зачета**.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	- установочная конференция; - инструктаж по технике безопасности; - разработка индивидуального задания
Основной	- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу; - сбор, обработка и систематизация материала; - анализ способов организации контроля выполнения производственных планов; системы оценки качества результатов деятельности организации; стилей руководства, используемых в организации; системы регулирования и координации деятельности организации; стратегии развития организации; работы команд, реализующих проекты; морально-психологического климата в организации - подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики
Заключительный	- систематизация собранного нормативного и фактического материала; - оформление отчета о прохождении практики защита отчета по практике на оценку

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по

итогах ее прохождения);

- справка;
- аттестационный лист.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ**

### ***Основная литература:***

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Данилина, Е. И. Управление персоналом : методические указания / Е. И. Данилина, И. В. Корганова, Р. Ф. Малеева. — Москва : РГУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/26584>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

### ***Дополнительная литература:***

1. Ващенко, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Ващенко, Т. В. Коваленко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2023. — 179 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508830>

2. Александрова, Н. А. Управление персоналом в современных условиях организации труда : учебное пособие / Н. А. Александрова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-9293-3026-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/363350>

### **Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
4.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

## **8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)**

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/>).

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

## **10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ**

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

## 11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

**90-100** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**89-70** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**69-50** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

**0 - 49** – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание производственной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся

профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

Итоговая оценка:

**Зачтено** - 50-100;

**Не зачтено** -0-49.

**Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по производственной практике**

№ п/п	Практические кейсы-задачи
<b>Вариант 1</b>	<p><b>Кейс-задача 1 (Компания А: жесткая экономия)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Охарактеризуйте HR-бренд компании А. Какие риски для кадровой безопасности несет такая модель управления (текучесть, воровство, саботаж)?</li><li>2. Спрогнозируйте профиль сотрудника, согласного работать в таких условиях. Какие инструменты удержания персонала (кроме страха увольнения) могут работать в данной культуре, и эффективны ли они в долгосрочной перспективе?</li><li>3. Разработайте план трансформации корпоративной культуры для данной компании, если бы собственник решил перейти от стратегии «выжимания соков» к стратегии устойчивого развития. С чего бы вы начали как HR-директор?</li></ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Автодилер: филиальная сеть)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработайте схему организационной структуры филиала. Как должны распределяться полномочия между директором филиала (административное подчинение) и руководителями направлений в головном офисе (функциональное подчинение)?</li><li>2. Разработайте профиль должности (модель компетенций) для позиции «Директор филиала». Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы вырасти из продавца одного направления в руководителя всех трех?</li><li>3. Предложите систему KPI и мотивации для директора филиала, чтобы избежать конфликта интересов между направлениями (авто, мото, коммерческий транспорт) и обеспечить общий рост продаж.</li></ol> <p><b>Кейс-задача 3 (Хим. производство: централизация склада)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Как предложенные логистические изменения (создание единого хаба или сети складов) повлияют на штатное расписание и потребность в персонале? Оцените риски сокращения штата на местах.</li><li>2. Разработайте программу управления изменениями (Change Management) для персонала при переходе на новую логистическую модель. Как работать с сопротивлением сотрудников, чьи функции будут изменены или упразднены?</li><li>3. Сравните варианты с точки зрения HR-затрат: найм и обучение персонала для гигантского хаба в центре против управления распределенными командами в регионах. Какой вариант сложнее с точки зрения управления человеческим капиталом?</li></ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Лемарк: конфликт закупок)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Продиагностируйте проблему с точки зрения кросс-функционального взаимодействия. Какие дисфункции в коммуникациях и организационной культуре привели к изоляции отдела закупок?</li><li>2. Предложите HR-инструменты для устранения «колодцев» (silos) между отделами (тимбилдинг, ротация кадров, создание проектных команд, общие KPI).</li><li>3. Разработайте программу развития компетенций (Soft Skills) для менеджера отдела закупок и его коллег: переговоры, управление конфликтами, эмоциональный интеллект.</li></ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p><b>Кейс-задача 5 (Детский клуб: масштабирование)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую организационную структуру целесообразно выбрать при масштабировании (франшиза vs филиалы) с точки зрения контроля стандартов работы персонала?</li> <li>2. Разработайте стандарт подбора и обучения педагогов для франчайзинговой сети или новых филиалов. Как транслировать уникальную культуру «доверия и качества» новым сотрудникам, которых собственники не знают лично?</li> <li>3. Опишите специфику управления удаленным персоналом и фрилансерами для онлайн-направления. Как мотивировать и контролировать качество работы онлайн-педагогов?</li> </ol>
<p><b>Вариант 2</b></p>	<p><b>Кейс-задача 1 (НИИ и кража)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки были допущены в процессе подбора и расстановки кадров (непотизм, отсутствие проверки службой безопасности)?</li> <li>2. Разработайте регламент кадровой безопасности при приеме на материально ответственные должности. Какие инструменты оценки благонадежности (тесты, полиграф, проверка рекомендаций) необходимо внедрить?</li> <li>3. Как восстановить психологический климат и доверие в коллективе после инцидента с хищением и уголовным делом?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Немецкий тюнинг: выход в РФ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте стратегию комплектования штата (Staffing Strategy) для нового представительства: экспаты (носители культуры) или локальные менеджеры (знатоки рынка)? Плюсы и минусы.</li> <li>2. Опишите кросс-культурные риски управления персоналом в российском ООО с немецким головным офисом. Как адаптировать корпоративные стандарты немецкой компании к российскому менталитету и ТК РФ?</li> <li>3. Составьте профиль компетенций для Генерального директора (Country Manager) российского подразделения.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (Агрегатор продуктов: неудача)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте причины низкой вовлеченности продавцов партнеров. Почему «чужой» персонал саботировал работу?</li> <li>2. Предложите систему обучения и мотивации для персонала сторонних торговых точек (партнеров). Как HR-инструменты могут помочь управлять сотрудниками, которые вам юридически не подчиняются?</li> <li>3. Какие компетенции необходимы самому Алексею для управления цифровым стартапом, в отличие от простого торгового бизнеса?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Перенос производства из Польши)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте состав проектной команды по ролям (например, по Белбину). Каких специалистов (в т.ч. HR-эксперта по трудовому праву и рынку труда РФ) не хватает для принятия решения о релокации?</li> <li>2. Разработайте план релокации ключевых сотрудников (Global Mobility): компенсационные пакеты, юридическая поддержка, социокультурная адаптация.</li> <li>3. Опишите риски внутренних коммуникаций в головном офисе и польском подразделении. Как предотвратить панику и саботаж польского персонала на фоне слухов о закрытии завода?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Шатон: провал ритейла)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Были ли допущены ошибки в обучении и адаптации персонала магазинов? Мог ли персонал компенсировать недостатки ассортимента высоким уровнем сервиса?</li> <li>2. Разработайте систему нормирования труда и оптимизации численности персонала магазинов в условиях низкой выручки (гибкие графики, аутстаффинг).</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	3. Оцените роль HR-директора в процессе ликвидации компании. Какие процедуры высвобождения персонала (outplacement) необходимо провести, чтобы сохранить репутацию бренда?
Вариант 3	<p><b>Кейс-задача 1 (Завод «Трактор»: кризис)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте план антикризисных внутренних коммуникаций. Что и как нужно говорить сотрудникам, чтобы снизить тревожность и предотвратить отток квалифицированных кадров?</li> <li>2. Предложите методы нематериальной мотивации персонала в условиях заморозки роста заработных плат и дефицита ресурсов.</li> <li>3. Какие компетенции топ-менеджмента (СЕО-1) выходят на первый план в условиях неопределенности (VUCA-мир)?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Ивент-агентство: пандемия)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ошибки в управлении человеческими ресурсами (раздутый штат, отсутствие гибкости) сделали компанию уязвимой?</li> <li>2. Разработайте алгоритм перевода сотрудников на дистанционную работу и новые формы занятости (проектная работа, неполный день). Как юридически и психологически грамотно оформить эти изменения?</li> <li>3. Предложите программу переобучения (reskilling) сотрудников для работы с онлайн-продуктами и цифровыми сервисами.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (Собственник и наемный директор)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте ошибки в процессе Executive Search (подбора топ-менеджера) и его адаптации. Почему Виктор не прошел испытательный срок де-факто?</li> <li>2. Опишите конфликт ролей между Собственником и Гендиректором. Как правильно оформить делегирование полномочий?</li> <li>3. Разработайте процедуру оценки методом 360 градусов для Виктора, чтобы объективизировать претензии подчиненных и принять кадровое решение.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Ритейл: конкуренция и технологии)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как внедрение касс самообслуживания и доставки изменит профили должностей линейного персонала? Кого придется сократить, а кого — переучить?</li> <li>2. Разработайте программу обучения для кассиров и работников зала, трансформирующую их в консультантов и сборщиков заказов.</li> <li>3. Предложите HR-стратегию по повышению производительности труда как способа конкуренции с федеральными сетями (при ограниченном ФОТ).</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Маркетинг: неэффективность)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложите инструменты аудита персонала отдела маркетинга (аттестация, оценка компетенций, анализ фотографий рабочего дня).</li> <li>2. Разработайте систему КРІ для бренд-менеджеров, увязав её с результатами продаж, но разграничив зоны ответственности с отделом продаж.</li> <li>3. Как решить межличностный конфликт между отделом маркетинга и другими подразделениями? Роль HR-партнера в медиации конфликта.</li> </ol>
Вариант 4	<p><b>Кейс-задача 1 (Медцентр в ТЦ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите специфику подбора медицинского персонала (лицензионные требования, сертификаты). Где искать главврача и узких специалистов?</li> <li>2. Разработайте систему мотивации для врачей экспресс-центра: оклад vs процент. Как избежать навязывания лишних услуг, сохраняя этичность?</li> <li>3. Какие требования к охране труда и специальной оценке условий труда (СОУТ) необходимо учесть при открытии медцентра?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Оценка: конфликт с заказчиком)</b></p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие компетенции (стрессоустойчивость, переговоры) необходимо развивать у сотрудников, работающих с претензиями клиентов?</li> <li>2. Как предотвратить профессиональное выгорание сотрудников, регулярно сталкивающихся с конфликтами и неоплатой их труда?</li> <li>3. Разработайте скрипты и стандарты поведения персонала в конфликтных ситуациях для защиты психологического здоровья работников.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (IT-стартап: рост)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите проблемы перехода роли от «фрилансера-одиночки» к «работодателю». Какие управленческие компетенции нужно развивать Алексею?</li> <li>2. Разработайте EVP (ценностное предложение работодателя) для привлечения IT-танталов в малоизвестный стартап. Чем мотивировать программистов, если нельзя предложить зарплаты уровня Google?</li> <li>3. Как юридически оформить отношения с проектной командой (трудовые договоры vs ГПХ), чтобы сохранить гибкость, но защитить интеллектуальную собственность?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Стройка: токсичный клиент)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как корпоративная культура и позиция собственника влияют на поведение менеджера? Должен ли сотрудник терпеть грубость ради прибыли компании?</li> <li>2. Разработайте регламент взаимодействия с клиентами, защищающий достоинство сотрудника. Как HR-службе реагировать на случаи агрессии со стороны заказчиков?</li> <li>3. Оцените риск выгорания менеджера. Как собственнику правильно (с точки зрения HR) поддержать сотрудника в ситуации отказа от выгодного, но токсичного контракта?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Уход партнера)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведите анализ причин увольнения ключевого сотрудника (exit-interview). Почему система мотивации и лояльности дала сбой?</li> <li>2. Как защитить бизнес от ухода команды? Роль корпоративной культуры и юридических ограничений (NCA - non-compete agreements) в удержании персонала.</li> <li>3. Разработайте план действий по удержанию и мотивации оставшихся демотивированных сотрудников.</li> </ol>
Вариант 5	<p><b>Кейс-задача 1 (Аграрий: диверсификация)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спланируйте потребность в персонале для нового колбасного цеха. Где искать технологов и рабочих узкой квалификации в сельской местности?</li> <li>2. Разработайте программу обучения торгового персонала фирменных магазинов работе с новым ассортиментом (техники продаж, знание продукта).</li> <li>3. Как преодолеть сопротивление изменениям со стороны старой команды (маркетолога и технолога), которым навязали новые функции?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Велопрокат: спад)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте кадровую стратегию в условиях спада бизнеса: сокращение штата или перепрофилирование сотрудников (из проката в сервис/продажи)?</li> <li>2. Как поддерживать вовлеченность персонала, когда компания закрывает филиалы и показатели падают?</li> <li>3. Предложите план переобучения сотрудников для развития направления «Сервис и ремонт», где наблюдается рост спроса.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (Ирландский паб: смена концепции)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте соответствие компетенций персонала (подобранны</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>под премиум) новой концепции (дешевый масс-маркет). Стоит ли менять команду полностью или переучивать?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Как изменение среднего чека и концепции влияет на систему оплаты труда (чаевые, проценты)? Риски потери квалифицированных официантов.</li> <li>3. Разработайте профиль «идеального официанта» для текущей ситуации (бургерная/бар) и программу быстрого ввода в должность.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Телеком: банкротство)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте роль токсичного лидерства (Главбух) в развале HR-системы (текучка, низкие зарплаты, кумовство).</li> <li>2. Почему система мотивации и удержания талантов не сработала? Проанализируйте ошибку восприятия «незаменимых людей нет» в высокотехнологичном бизнесе.</li> <li>3. Какие сигналы (HR-метрики) должны были насторожить собственников на ранних этапах кризиса (текучесть, eNPS, отзывы сотрудников)?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Строительство: проектное управление)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте возрастную структуру персонала (предпенсионный возраст) как фактор сопротивления внедрению проектного управления. Особенности обучения возрастных сотрудников (андрагогика).</li> <li>2. Разработайте систему мотивации для проектных команд в строительстве (премирование за этапы, за экономию бюджета, за сроки).</li> <li>3. Какие изменения в организационной структуре (переход к матричной структуре) необходимы для реализации проектного подхода? Как распределить власть между начальниками участков и руководителями проектов?</li> </ol>

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность: \_\_\_\_\_ (указать)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ГРАФИК (ПЛАН) ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

**(Производственная практика (практика по профилю профессиональной  
деятельности))**

обучающегося \_\_\_\_\_

группы \_\_\_\_\_

Шифр и № группы \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество обучающегося \_\_\_\_\_

**Содержание практики**

<b>Этапы практики</b>	<b>Вид работа</b>	<b>Период выполнения</b>
организационно - ознакомительный	Проведение общего собрания, на котором проводится разъяснение этапов и сроков прохождения практики, инструктаж по технике безопасности в период прохождения практики, ознакомление: <ul style="list-style-type: none"> <li>• с целями и задачами предстоящей практики,</li> <li>• с требованиями, которые предъявляются к обучающимся со стороны руководителя практики;</li> <li>• с заданием на практику и указаниями по его выполнению;</li> <li>• с графиком консультаций;</li> <li>• со сроками представления отчетной документации и проведения зачета.</li> </ul>	
прохождение практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение индивидуального</li> </ul>	

Этапы практики	Вид работа	Период выполнения
	задания, согласно вводному инструктажу; <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор, обработка и систематизация собранного материала;</li> <li>• анализ полученной информации;</li> <li>• подготовка проекта отчета о практике;</li> <li>• устранение замечаний руководителя практики.</li> </ul>	
отчетный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление дневника и отчета о прохождении практики;</li> <li>• защита отчета по практике на оценку.</li> </ul>	

Руководитель практики от Института

\_\_\_\_\_

должность, ученая степень, ученое звание

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Ознакомлен

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

И.О. Фамилия обучающегося

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

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

Факультет «Экономики и управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
НА ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ (ПРАКТИКУ ПО  
ПРОФИЛЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

обучающегося \_\_\_\_\_

группы \_\_\_\_\_

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с  
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

<b>Содержание индивидуального задания</b>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Составить общее описание исследуемой организации с точки зрения HR-специалиста:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наименование, организационно-правовая форма и форма собственности (влияние на кадровое делопроизводство и отчетность).</li> <li>• Юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения (влияние локации на рынок труда и доступность персонала).</li> <li>• Миссия и ценности (как основа HR-бренда).</li> <li>• Вид экономической деятельности и производимая продукция/услуги (влияние отраслевой специфики на требования к персоналу).</li> <li>• Основные факторы внешней среды: анализ рынка труда в регионе присутствия, демографические факторы, конкурентное окружение (борьба за таланты), влияние макроэкономики на кадровую политику.</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Составить краткую историческую справку об этапах развития кадровой политики организации. Оценить стадию жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру или И. Адизесу) и определить, какие кризисы управления персоналом характерны для текущего этапа (например, кризис автономии, кризис контроля) и какие задачи стоят перед HR-службой.</p>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Проанализировать и описать организационную структуру управления (ОСУ) и место HR-службы в ней:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Базовый тип ОСУ (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) и его</li> </ul>

<b>Содержание индивидуального задания</b>
<p>влияние на скорость принятия кадровых решений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Органиграмма ОСУ (с детализацией структуры Службы управления персоналом).</li> <li>• Уровень централизации HR-функции (наличие HR-бизнес-партнеров или централизованный отдел кадров).</li> <li>• Распределение полномочий между линейными руководителями и HR-специалистами в вопросах подбора, оценки и премирования.</li> <li>• Координационные механизмы (по Г. Минцбергу), используемые для взаимодействия подразделений.</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Выявить дисфункции существующей организационной структуры (дублирование функций, размытая ответственность, перегрузка руководителей). Обосновать и сформулировать предложения по организационному дизайну: оптимизация штатного расписания, перераспределение функционала, введение новых ролей или изменение статуса HR-подразделения в иерархии.</p>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Провести аудит управленческих компетенций в организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценить наличие и качество моделей компетенций (профилей успеха) для ключевых должностей.</li> <li>• Проанализировать соответствие профессиональных и личностных компетенций топ-менеджеров и линейных руководителей стратегическим целям организации.</li> <li>• Оценить уровень развития управленческих навыков (Soft Skills) у руководящего состава (лидерство, эмоциональный интеллект, управление командой).</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Разработать или актуализировать Модель компетенций для одной из ключевых категорий персонала (например, для менеджеров среднего звена). Описать индикаторы поведения по трем уровням владения компетенцией. Предложить инструменты оценки данных компетенций (интервью по компетенциям, Ассесмент-центр, 360 градусов).</p>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Проанализировать систему стратегического и оперативного кадрового планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимосвязь стратегии бизнеса и HR-стратегии.</li> <li>• Методы планирования численности персонала (штатное расписание, нормирование труда, прогноз текучести).</li> <li>• Планирование бюджета на персонал (ФОТ, затраты на подбор, обучение и социальные льготы).</li> <li>• Характер исполнения и контроля HR-планов (KPI службы персонала).</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Оценить эффективность существующей системы кадрового планирования (наличие кадрового дефицита или профицита). Сформулировать предложения по внедрению современных методов Workforce Planning (кадрового прогнозирования), оптимизации ФОТ или совершенствованию процесса бюджетирования HR-расходов.</p>
<p><b>Аналитическая часть.</b> Проанализировать систему мотивации и стимулирования труда (Total Rewards):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Используемые теории мотивации в практике управления.</li> <li>• Структура материального вознаграждения: постоянная часть (грейды, тарифы) и переменная часть (премии, бонусы, KPI).</li> <li>• Система нематериальной мотивации и социальных льгот (кафетерий льгот, ДМС, корпоративные мероприятия).</li> <li>• Справедливость вознаграждения (внутренняя и внешняя).</li> </ul> <p><b>Решение профессиональной задачи.</b> Оценить удовлетворенность персонала системой вознаграждения (на основе опросов или косвенных признаков). Сформулировать конкретные предложения по совершенствованию системы Comp &amp; Ben: разработка системы KPI для конкретного подразделения, внедрение грейдинга или пересмотр социального пакета для повышения вовлеченности (по категориям сотрудников).</p>

### Содержание индивидуального задания

**Аналитическая часть.** Проанализировать систему управления эффективностью деятельности персонала:

- Виды контроля и оценки персонала: аттестация, ежегодная оценка (Performance Review), регулярные встречи 1-on-1.
- Критерии оценки: результативность (что сделано) и компетенции (как сделано).
- Связь результатов оценки с кадровыми решениями (обучение, повышение, ротация, увольнение).
- Инструменты обратной связи.

**Решение профессиональной задачи.** Оценить объективность и прозрачность системы оценки персонала. Сформулировать предложения по переходу от функции «контроля» к системе Управления эффективностью (Performance Management): разработать алгоритм проведения оценочной беседы или внедрить автоматизированные инструменты мониторинга результативности.

**Аналитическая часть.** Проанализировать организационную (корпоративную) культуру:

- Артефакты культуры: дресс-код, дизайн офиса, ритуалы, легенды, язык общения.
- Провозглашаемые ценности (нормы и правила) и реальное поведение сотрудников.
- Функции культуры в данной организации (интегрирующая, мотивирующая или токсичная/демотивирующая).
- Каналы внутренних коммуникаций.

**Решение профессиональной задачи.** Построить профиль текущей и желаемой организационной культуры по методике OCAI (К. Камерон и Р. Куинн). Оценить разрыв между «как есть» и «как надо» для реализации стратегии. Сформулировать программу действий по трансформации корпоративной культуры (мероприятия по трансляции ценностей, изменению коммуникаций, развитию HR-бренда).

Руководитель практики от Института

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Задание принято к исполнению

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия обучающегося

# ОТЧЕТ

## о прохождении производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности)

обучающимся группы \_\_\_\_\_

(код и номер учебной группы)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) от Института:

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

### 1. Индивидуальный план производственной практики

Индивидуальный план производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности) составляется обучающимся на основании полученного задания на производственную практику (практику по профилю профессиональной деятельности) в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа производственной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении





#### 4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности), выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на производственную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	<b>Итоговый балл:</b>		

#### Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

---

---

---

---

---

---

---

---

Обучающийся по итогам производственной практики заслуживает оценку «\_\_\_\_\_».

« » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Руководитель от Института

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

**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 практики  
Производственная практика (Технологическая (проектно-технологическая)  
практика)**

<b>Уровень высшего образования:</b>	магистратура
<b>Направление подготовки:</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Направленность (профиль) подготовки:</b>	Управление персоналом организации
<b>Квалификация(степень):</b>	Магистр
<b>Форма обучения:</b>	заочная
<b>Срок освоения по данной программе:</b>	2 года 5 месяцев
<b>Год набора:</b>	2026г.

Москва 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП И СПОСОБ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	3
2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	3
3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ.....	6
5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ).....	6
6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ.....	7
7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ.....	7
8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ).....	7
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	8
10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ.....	8
11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	8

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВИД, ТИП ПРАКТИКИ

Практическая подготовка при проведении практики организуется путем непосредственного выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Целью практики является выполнение обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции по профилю соответствующей образовательной программы

**Практика** – производственная;

**Тип практики** – Технологическая (проектно-технологическая) практика.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРАКТИКЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

В результате прохождения практики у обучающихся формируются следующие компетенции:

компетенции:

Результаты освоения ООП (содержание компетенций)	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине		
			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-3.3. Анализирует и моделирует процессы организационного развития и организационных изменений в целях совершенствования практики менеджмента	-	анализировать и моделировать организационные и управленческие процессы	анализа бизнес-процессов и практики менеджмента
		ОПК-3.4. Принимает самостоятельно обоснованные организационно-управленческие решения в условиях кросс-культурной среды	-	принимать организационно-управленческие решения	принятия обоснованных управленческих решений в условиях кросс-культурной среды
Способен разработать систему стратегического управления персоналом организации	ПК-1	ПК-1.1 – Умеет ставить стратегические цели в управлении персоналом и обеспечении кадровой	-	Ставить и достигать стратегические и оперативные цели в области управления человеческими ресурсами.	Навыками формирования стратегии управления персоналом, согласованной с целями бизнеса. Методами

		безопасности		Проводить диагностику угроз кадровой безопасности организации.	формирования системы управления рисками в сфере персонала (снижение текучести, защита данных, антикоррупционные меры).
		ПК-1.2 - Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	-	Применять методы оценки социально-психологического климата и удовлетворенности работой. Выявлять таланты (HiPo) и формировать кадровый резерв с учетом минимизации рисков преемственности.	Навыками формирования команд и развития лидерского потенциала сотрудников. Методами системы риск-менеджмента в области человеческих отношений (управление конфликтами, профилактика стресса).
		ПК - 1.3 - Разрабатывает системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации		Распределять полномочия и функциональные обязанности между работниками подразделений (разработка должностных инструкций). Планировать количественную и качественную потребность в персонале.	Навыками проектирования организационных структур и штатного расписания. Механизмами координирования задач между работниками и подразделениями для обеспечения бесперебойной работы.
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	Современные информационные системы и цифровые платформы для автоматизации и HR-процессов (HRM-системы). Механизмы бюджетирова	Использовать функционал цифровых сервисов для сбора и обработки кадровой информации. Применять инструменты финансового планирования при расчете	Навыками работы в специализированном программном обеспечении (1С:ЗУП, SAP, Битрикс24 и др.) для администрирования HR-процессов. Методикой

			ния расходов на персонал и методы статистического анализа кадровых показателей.	затрат на персонал и проведении статистических исследований кадрового состава.	стратегического бюджетирования HR-функции и цифрового документооборота.
		ПК-3.2 - Обеспечивает соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации	Нормативно-правовую базу РФ в области защиты персональных данных (152-ФЗ) и коммерческой тайны. Взаимосвязь общей стратегии организации с политикой информационной и кадровой безопасности.	Разрабатывать и внедрять локальные акты по защите данных в соответствии с законодательством. Осуществлять стратегическое управление рисками, связанными с утечкой информации и нарушением трудового законодательства.	Навыками разработки корпоративных политик конфиденциальности. Методами формирования стратегии кадровой безопасности как части общей системы управления рисками организации.
		ПК- 3.3 – Знает методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности	Методы оценки экономической эффективности и HR-проектов и программ развития персонала. Структуру бюджетов на персонал и виды программ страхования (ДМС, страхование жизни) как элемента компенсационного пакета.	Анализировать выполнение стратегических кадровых планов и рассчитывать их ROI (возврат инвестиций). Сопоставлять HR-бюджеты и программы льгот (страхования) с финансовой стратегией компании.	Методами формирования и контроля исполнения бюджетов на развитие персонала. Навыками оценки финансовых и кадровых рисков при планировании программ организационного развития.

### 3. УКАЗАНИЕ МЕСТА ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа производственной технологической (проектно-технологической) практики относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 2 «Практика».

Производственная практика проводится на 3 курсе в 5 семестре.  
Форма контроля промежуточной аттестации – зачет.

#### **4. ОБЪЕМ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА НЕДЕЛЬ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ**

Общая трудоемкость практики составляет 12 зачетных единиц, 432 ак. часа (в т.ч. контактной работы – 8 ак.ч., самостоятельной работы - 420 ак.ч.), 8 недель.

№ п/п	Раздел (этап) практики	Недели
1	Организационный этап	Первая неделя (первый день)
2	Основной этап	Первая - восьмая неделя
3	Заключительный этап	Восьмая неделя (последний день)

#### **5. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ЭТАПАМ (РАЗДЕЛАМ)**

Защита отчета о прохождении производственной практики проводится в форме *зачета*.

Этап (раздел) практики	Содержание этапа (раздела) практики
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установочная конференция;</li> <li>- инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- разработка индивидуального задания</li> </ul>
Основной	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение индивидуального задания, согласно вводному инструктажу;</li> <li>- сбор, обработка и систематизация аналитического и фактического материала;</li> <li>- изучение должностных инструкций и регламентов, регулирующих деятельность организации;</li> <li>- анализ эффективности организации работы конкретного подразделения или отдела организации;</li> <li>- подготовка промежуточного отчета и согласование отчета с руководителем практики.</li> </ul>
Заключительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизация собранного нормативного и фактического материала;</li> <li>- оформление отчета о прохождении практики</li> <li>- защита отчета по практике на оценку</li> </ul>

## 6. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ

По окончании практики обучающиеся должны предоставить в личный кабинет ЭИОС руководителю практики следующую отчетную документацию:

- титульный лист отчета;
- отчет о прохождении практики (развернутые ответы обучающегося на кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам ее прохождения);
- справка;
- аттестационный лист.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

### *Основная литература:*

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193>

2. Данилина, Е. И. Управление персоналом : методические указания / Е. И. Данилина, И. В. Корганова, Р. Ф. Малеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/26584>

3. Семенов, А. К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 270 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684503>

### *Дополнительная литература:*

1. Ващенко, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Ващенко, Т. В. Коваленко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2023. — 179 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508830>

2. Александрова, Н. А. Управление персоналом в современных условиях организации труда : учебное пособие / Н. А. Александрова, Н. С. Межлумян. — Чита : ЗабГУ, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-9293-3026-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/363350>

### **Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»:**

п/п	Наименование ресурса	Ссылка
1.	Журнал «Прогнозы и стратегии».	<a href="http://www.maib.ru/bookspublication/pis/">http://www.maib.ru/bookspublication/pis/</a>
2.	Сайт «Корпоративный менеджмент».	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
4.	Журнал «Экономические стратегии».	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">www.inesnet.ru/magazine/</a>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИКИ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

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/>).

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Прохождение практики обеспечивается материально-техническими в организации, осуществляющей деятельность по профилю образовательной программы (в том числе в структурном подразделении профильной организации, предназначенном для проведения практической подготовки) и/или структурных подразделений Института, предназначенном для проведения практической подготовки, а также учебными аудиториями для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенных оборудованием и техническими средствами обучения, а так же помещениями для самостоятельной работы обучающихся, оснащенными специализированной мебелью и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Проведение практики обеспечено материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам.

## 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ

Практика для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

## 11. Оценочные материалы для проведения ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

## УСПЕВАЕМОСТИ И промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по производственной практике проводится в форме зачета.

Оценка по производственной практике формируется на основе:

Отчет по производственной практике:

Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики:

Отчет по производственной практике:

**«Зачтено»**

**90-100** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые в полной мере соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**89-70** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики:

осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения производственной практики выполнил спектр функций, которые в основном соответствуют области профессиональной деятельности;

свободно, исчерпывающе и аргументированно ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности;

правильно оформил отчет о прохождении производственной практики;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**69-50** – выставляется, если обучающийся выполнил индивидуальное задание производственной практики не в полном объеме:

не в полной мере осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые частично соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности без должной аргументации;

имеет положительное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

оформил отчет о прохождении производственной практики с недостатками;

**«Не зачтено»**

**0 - 49** – выставляется, если обучающийся не выполнил индивидуальное задание производственной практики:

не осуществил подборку необходимых нормативных правовых документов в соответствии с объектом исследования;

в период прохождения практики выполнил спектр функций, которые не соответствуют области профессиональной деятельности;

ответил на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности неверно, не по существу;

неправильно оформил отчет о прохождении практики;

имеет отрицательное заключение об уровне освоения обучающимся профессиональных компетенций, содержащееся в аттестационном листе.

**Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по производственной практике**

№ п/п	Практические кейсы-задачи
Вариант 1	<p><b>Кейс-задача 1 (Фотомагазин: падение выручки)</b></p> <p>Компания А - небольшая сеть фирменных магазинов фототехники. Работает в областном городе (население - более 1 млн. чел.), а также реализует продукцию через интернет-магазин, который по сути является одностраничным и содержит лишь основные контакты для связи с магазином, который принимает заказы и отвечает на вопросы клиентов. Специализируется на фотоаппаратах, а также смежных видах продукции: принтеры для печати, фотобумага, комплектующие, объективы, аксессуары, студийное оборудование. За последние несколько лет компания отмечает планомерное снижение выручки: - все чаще фотографы отказываются от профессиональной техники в пользу менее дорогих альтернатив, а также предпочитают более дешевые варианты фотоаппаратов - потребители, которые не являются профессиональными фотографами, и вовсе потеряли интерес к товарам. Сейчас есть возможность приобрести смартфон, который будет выполнять все необходимые функции и даже больше, чем простой фотоаппарат. В связи с этим руководство задумалось о смене стратегии магазина: - развиваться в прежнем направлении, но расширить спектр услуг и товаров для профессиональных фотографов, при этом поднимая цены - сменить направление работы в пользу широкого ассортимента техники различного направления: телефоны, гаджеты, компьютерная техника и т.д., а среди фототехники оставить только самые недорогие позиции.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведите HR-SWOT-анализ: какие угрозы для персонала несет падение выручки (текучесть, демотивация) и какие сильные стороны команды можно использовать для выхода из кризиса?</li> <li>2. Сравните две предложенные бизнес-стратегии с точки зрения требований к персоналу:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ниша для профи: нужны ли эксперты высокого класса? Как их найти и удержать?</li> <li>o Масс-маркет гаджетов: какой профиль продавца нужен здесь (универсал, быстрые продажи)?</li> </ul> </li> <li>3. Разработайте план изменения системы мотивации и обучения под выбранную стратегию. Как переучить текущих сотрудников или кого придется нанять?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Логистика: рост и долги)</b></p> <p>Логистическая компания, одна из лидеров рынка, будет проводить стратегическую сессию. Компания является крупным собственником подвижного состава, парк диверсифицирован по типам подвижного состава (крытые вагоны, полувагоны, платформы, цистерны, зерновозы). Также в собственности три терминала в ключевых транспортных узлах страны - в Москве, Владивостоке, Красноярске.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как масштабная инвестиционная программа и высокая долговая нагрузка влияют на кадровую политику? (Риск заморозки ФОТ, сокращения соцпакетов).</li> <li>2. В условиях роста контейнерных перевозок и работы с Китаем, какие новые компетенции потребуются персоналу (знание китайского языка, ВЭД, цифровая логистика)?</li> <li>3. Разработайте стратегию обеспечения персоналом для терминалов в</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Москве, Владивостоке и Красноярске с учетом региональной специфики рынков труда.</p> <p><b>Кейс-задача 3 (Строительство: новый крупный проект)</b></p> <p>Компания «А» является крупной строительной компанией, штаб-квартира расположена в одном из городов миллионников страны. Штат сотрудников – 2500 человек. Годовая выручка – 5 млрд рублей. Основная деятельность компании – это все возможные виды работ нулевого цикла: устройство свай всех типов, погружения шпунта, устройство фундаментов, анкеров. Генеральный директор является собственником и ее основателем (основал в 90-ые годы). Компания старается брать заказы как на рынке госзаказа, так и у частных инвесторов (распределение примерно 50 / 50). Однако, в основном компания привлекается на выполнение кого-либо одного вида работ (скажем при устройстве автомобильной развязки – устроить свайное основание опор большого диаметра). Частный инвестор (Заказчик) предлагается Генеральному директору Компания «А» новый объект – строительство ТЭЦ на территории одного из предприятий инвестора, мощностью 100 МВт, для собственных нужд под ключ. Идея ему нравится так как, во-первых, по первой специальности он теплотехник, а во-вторых, очень хотел бы, чтобы его компания стала именно генеральным подрядчиком по промышленному и энергетическому строительству. Стоимость контракта – 15 млрд. рублей. Условия договора генерального подряда предполагают: 1) Закупка оборудования (турбины, котлы и т.д.) 2) Выполнение строительно-монтажных работ по рабочей документации, которая будет передана Заказчиком от корпоративного проектного института Заказчика; 3) Выполнение пусконаладочных работ; 4) Ввод эксплуатацию и передача Заказчику. Структура компании «А»: - Высший менеджмент: Генеральный директор, Технический директор, Коммерческий директор, Финансовый директор, Главный бухгалтер. - Техническому директору подчиняются Начальники строительно-монтажных управлений. Всего у компании 3 СМУ (СМУ буровых работ малого диаметра, СМУ буровых работ большего диаметра, СМУ общестроительное). Есть также свое управление механизации УМ, которое предоставляет свою технику на объекты компании (буровые установки, краны, экскаваторы и т.д.) и производственный отдел (ПТО). - Финансовый директор отвечает за Финансовое управление и ПЭО - Коммерческий директор руководит коммерческим отделом, которые занимается поиском и просчетом будущих проектов. Некоторые выдержки из предполагаемого договора Генерального подряда: «Подрядчик обязан выполнить все Работы и услуги, предоставить весь персонал, рабочую силу, документацию и Материалы, которые необходимы для поставки, строительства и ввода в эксплуатацию Объекта в соответствии с Договором и Целевым Назначением и устранить в них все Недостатки. По завершении Работ результат работ должен быть в рабочем состоянии, полностью исправен и полностью соответствовать своему Целевому Назначению и иметь подтвержденные проектные характеристики.» «Обязательства Подрядчика по настоящему Договору включают поставку всех Материалов и выполнение всех Работ, как прямо поименованных, так и не поименованных в Контрактной Документации, поставка и выполнение которых необходимы для обеспечения соответствия Работ требованиям Контрактной Документации, а также для обеспечения непрерывности выполнения Работ, их надлежащего завершения в установленный срок, или для безопасной и надежной эксплуатации Объекта.» «Заказчик должен передать Подрядчику в 3-хдневный срок с момента заключения настоящего договора по акту всю необходимую для производства работ разрешительную, проектную, рабочую и техническую документацию, согласованную во всех необходимых государственных</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>контролирующих организациях. Вся документация должна быть со штампом «в производство работ.» «Выплата аванса не является обязанностью Заказчика, и Подрядчик не вправе требовать выплаты аванса, а также откладывать начало или приостанавливать выполнение Работ по Договору в связи с невыплатой Заказчиком аванса.» «Подрядчик также обязуется предоставить не позднее чем за 14 дней до выплаты авансового платежа, согласованную Заказчиком, безусловную и безотзывную банковскую гарантию по первому требованию на сумму авансового платежа в обеспечение своих обязательств по возврату авансового платежа.»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените риски проекта с точки зрения человеческих ресурсов: хватит ли у компании компетенций для строительства ТЭЦ (энергетика), если раньше строили только фундаменты?</li> <li>2. Разработайте план организационных изменений: нужно ли создавать отдельное проектное подразделение (СМУ Энергострой)? Где искать узкопрофильных специалистов (турбинистов, теплотехников)?</li> <li>3. Предложите систему мотивации и удержания ключевой команды проекта, учитывая жесткие сроки и штрафные санкции в договоре.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Яндекс/Маркетплейсы: конкуренция)</b>  Компания "Я" является ведущей интернет компанией с в стране развивающая широкий спектр онлайн- сервисов, основным из которых является поиск в интернете. Компания "Я" является технологическим лидером в стране способным реализовать самые амбициозные задачи по цифровизации обычных бизнес-моделей. В частности, за короткий период времени была оцифрована деятельность по предоставлению услуг такси. Параллельно компания занимается разработкой и управлением систем беспилотного управления автомобилями и данное направление уже может претендовать на мировое лидерство. Эффективный управленческий подход, значительные материальные и нематериальные ресурсы и амбициозные задачи позволяют компании безупречно реализовывать самые масштабные проекты. И, на текущий момент, компания намерена стать лидером в сегменте маркет-плейсов. Рынок маркет-плейсов является достаточно развитым и высококонкурентным. В период пандемии емкость этого рынка растет двукратными темпами. Такими же темпами растут и объемы вложений в эту сферу и другими конкурентами. Но компания "Я" уверена в своих силах и намерена в 3-х летний период выбиться в лидеры на региональном рынке. В основе эффективных действий компании лежат знания, навыки и подходы, которые используются компаний в ежедневной деятельности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте EVP (ценностное предложение работодателя) для привлечения талантов в новое направление маркетплейсов, учитывая высокую конкуренцию за кадры с другими IT-гигантами (Ozon, Wildberries).</li> <li>2. Какие корпоративные компетенции компании "Я" (технологичность, гибкость) помогут ей выиграть битву за таланты в регионах?</li> <li>3. Разработайте профиль лидера направления в регионе: какими soft и hard skills он должен обладать для запуска бизнеса с нуля?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Машиностроение: поиск инноватора)</b>  В крупной компании А, которая занимается машиностроением произошла реструктуризация управления информационных технологий. В ходе реструктуризации введена новая должность заместитель начальника управления по развитию. Должность очень престижная и высокооплачиваемая, подразумевает поиск и внедрение новых технологий в</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>компании, но проблема в том, что компания довольно прогрессивная и многие современные технологии уже внедрены на предприятии. В связи с этим руководство компании при поиске кандидата на указанную должность ставит задачу уже при первом собеседовании кандидатам генерировать идеи развития, чтобы они привнесли в компанию, если получат эту работу. Ответы "нужно подумать" или "нужно проникнуться проблемами компании, найти слабые места и работать в этом направлении" руководителей не устраивают. Но в то же время, когда кандидаты начинают предлагать практические идеи (введение электронного документооборота, цифровая идентификация оборудования, внедрение роботизированных комплексов, беспроводных сетей на предприятии, системы ERP, и т.д.), руководство информирует, что это уже все внедрено, нужно что-то новое. В связи с этим поиск на такую желанную всеми должность затянулся на месяцы. Руководство пытается найти гения, который сходу укажет какие проекты необходимы компании и способы их реализации.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте ошибки в профиле должности и процессе подбора (рекрутмента). Почему компания ищет "гения", но отсеивает кандидатов с реальными предложениями?</li> <li>2. Разработайте альтернативный метод оценки кандидатов: кейс-интервью или ассесмент-центр, позволяющий выявить реальный инновационный потенциал, а не просто "генерацию идей".</li> <li>3. Как скорректировать ожидания руководства? Роль HR-директора в согласовании реалистичного портрета кандидата с заказчиком.</li> </ol>
Вариант 2	<p><b>Кейс-задача 1 (Металлоконструкции: кризис и воровство)</b></p> <p>Предприятие по производству не стандартных крупногабаритных металлоконструкций оказалось в глубоком кризисе. Начиная с 2018 года резко упали объемы производства в виду того ,что стратегический партнер на долю которого приходилось 90 % заказов, обанкротился и находится в состоянии арбитражного управления. Собственник предприятия ,человек средних лет оказался не готов к переменам и нанял управляющего делами для решения вопросов с привлечением новых заказов. На протяжении 2018-2019 года уровень заказов поддерживался. Предприятие было платежеспособным, платило налоги основная часть приходилась на НДС, прибыль показывало маленькую. Весь персонал в составе производственных рабочих , администрации общей численностью 25 человек был оформлен официально. Так как объемы производства упали соответственно заработную плату сократили на треть примерно (сдельная оплата труда) началась текучка. Текучка кадров отразилась на качестве выпускаемой продукции, что привело к ухудшению отношений с партнерами. По прошествии полутора лет директор стал замечать, что не все заказы обрабатываются, многие заказы срываются. Начал выяснять причины, выяснилось что управляющий уводит заказы на другое производство. Кризис усилился. Директор готов выгнать управленца, но есть опасность что уйдут и все наработанные заказы. Собственник, ретроград любит все контролировать и делать сам, вмешивается во все производственные процессы, устанавливает контроль, и мало кому доверяет в принципе. Сам поиском заказов занимается ,но пользуется старыми связями. Продвижением своей компании не занимается в тендерах не участвует.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте организационную патологию в управлении: почему собственник допустил ситуацию, когда наемный менеджер уводит заказы? (Проблема делегирования и контроля).</li> <li>2. Разработайте экстренный план действий по кадровой безопасности:</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>как уволить недобросовестного управляющего, минимизировав риск увода базы клиентов?</p> <p>3. Как остановить текучесть производственного персонала и вернуть доверие рабочих после снижения зарплат? Инструменты нематериальной мотивации в кризис.</p> <p><b>Кейс-задача 2 (Швейное производство: конфликт поколений)</b></p> <p>Около 15 лет назад группа энтузиастов швейного дела организовало предприятие «F» и зарегистрировала его, как общество с ограниченной ответственностью. Генеральный директор предприятия обладает контрольным пакетом акций. Деятельности «F» - производство швейных изделий верхней женской одежды: пальто, плащи, куртки. Продукция реализуется через собственный магазин, некоторые магазины города. Совершаются оптовые поставки в другие города. Кто покупает швейные изделия от «F»: · Частные лица (женщины в возрасте от 20 до 55 лет); · Магазины с соответствующей ценовой политикой и ассортиментом. Основные проблемы, с которыми сталкивается компания: · Высокие налоги; · Постоянное повышение арендной платы, коммунальных услуг, затрат на содержание персонала; · Трудности с приобретением модных, качественных тканей и фурнитуры по экономически выгодной цене в связи с недоступностью рынка импортных товаров из-за роста курса валют; · Задержки оплаты за поставленную продукцию; · Необходимость постоянного мониторинга модных тенденций и продукции конкурентов; · Требовательность покупателей к цене/качеству товара; · Общее снижение доходов населения и его платежеспособности; · Увеличение числа конкурентов, в том числе из-за ввозимых дешевых аналогичных товаров из Китая. В таких условиях «F» полтора года назад начала испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через розничные магазины упала, оплата за проданный товар стала задерживаться. Крупные заказы на оптовые поставки прекратились. Кроме того, последняя коллекция оказалась «провальной», и из нее была продана только треть через свой магазин. Директор фирмы решил изменить маркетинговую стратегию. В частности: · Поставлять товар в партнерские магазины для реализации только мелкими партиями; · Увеличить объем продаж через Интернет-магазин; · Привлечь молодых дизайнеров; · Пересмотреть рынок поставщиков тканей и фурнитуры; Но внутри самой компании есть сложности между руководителями высшего звена. А именно: Молодой, амбициозный директор по маркетингу, которого генеральный директор принял на работу в связи со сложившимися условиями, считает свою деятельность самой важной. Поэтому не согласовывает своих решений с руководителями других подразделений. Директор магазина («старейший сотрудник» из бывших товароведов, женщина пенсионного возраста) видит свою задачу в администрировании, следит за соблюдением дисциплины сотрудниками и количеством товара на складе. Она не ведет «клиентскую базу», считает современные инструменты «диджитал» продвижения «баловством». Генеральный директор фирмы настойчиво пытается изменить положение и стиль работы, но коллектив, в основном состоящий из «проверенных сотрудников» (в том числе, продавцов) «пассивно» сопротивляется. Налицо конфликт между коллективом магазина и новым молодым директором по маркетингу.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте межличностный конфликт между "старой гвардией" (директор магазина) и "новой кровью" (маркетолог). Как HR-менеджеру выступить медиатором?</li> <li>2. Разработайте программу адаптации и наставничества, чтобы интегрировать молодых дизайнеров в сложившийся коллектив без</li> </ol>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>конфликтов.</p> <p>3. Предложите систему <i>внутренних коммуникаций</i>, которая объединит сотрудников разных возрастов вокруг общей цели спасения компании.</p> <p><b>Кейс-задача 3 (Добыча: вахта и управление)</b></p> <p>Производственное предприятие занимающееся добычей сырья ООО "Добыча". Добыча происходит в отдаленных районах, дорожное сообщение отсутствует. Людей доставляют вертолетным транспортом, груз и технику по зимнику и навигацией. Производственные процессы отлажены не очень хорошо. На вахте работают люди, проживающие в других регионах. После выезда с месторождения, люди в офис на "большой земле" не заезжают, а отправляются сразу самолетами домой, в тот регион, в котором они проживают. Работа производится следующим образом. Выбираются подрядчики на производство работ. Производится их мобилизация, монтажи и затем они выполняют работу. Компания ООО "Добыча" является заказчиком и следит за работой подрядчиков, на месторождении от заказчика имеются супервайзеры и технологи, которые контролирует весь производственный процесс. В офисе заказчика на "большой земле" также есть персонал, который в свою очередь также контролирует процесс производства и в том числе своих супервайзеров и технологов. На деле выходит так, что полевые специалисты заказчика не особо проявляют инициативу, а ждут указаний сверху. Но люди, находящиеся в офисе, не видят процесс на месторождении и не всегда могут отдавать четкие адекватные указания. От этого процесс управления производством осуществляется неэффективно. Руководству пришла в голову идея внедрить систему менеджмента качества, чтобы процесс пошел эффективно. Но подход самого же руководства к этому вопросу оказался формальный. Т.е. есть идея внедрения, но что то перестраивать или менять ни у кого желания нет. Просто решено найти человека, который бы внедрял систему менеджмента качества.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявите причины низкой инициативности полевого персонала. Как дистанционный формат управления и разрыв коммуникаций "Офис — Вахта" влияют на вовлеченность?</li> <li>2. Разработайте профиль компетенций для менеджера по качеству (СМК): какими лидерскими качествами он должен обладать, чтобы преодолеть сопротивление изменениям без поддержки руководства?</li> <li>3. Предложите инструменты управления эффективностью вахтового персонала (KPI, регулярная обратная связь), чтобы снизить зависимость от "указаний сверху".</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Спортмагазин: пандемия)</b></p> <p>Розничный магазин, специализирующийся на продаже спортивной одежды, обуви и инвентаря, "Фортуна Плюс" имеет следующую организационную структуру внутри магазин: директор, заместитель директора, старший кассир, заведующий складом, продавцы, кассиры, кладовщики. Незадолго до введения ограничительных мер магазин распродал остатки зимней коллекции одежды и обуви, зимнего инвентаря со скидками, завозил и размещал в зале весеннюю коллекцию одежды и обуви, велосипедов, роликовых коньков. После того, как непродовольственные магазины были закрыты, магазин "Фортуна Плюс" одним из первых открылся в качестве пункта выдачи заказов, поскольку имел свой сайт, где был представлен весь ассортимент товаров, была возможность оформить заявку, даже оплатить онлайн и через четыре часа прийти и получить заказ. Сотрудников магазина директор не увольнял, отправил в оплачиваемые отпуска, но они к началу года были не у всех, поэтому всегда были сотрудники, кто смогли оперативно выйти на работу. Количество заказов росло с каждым днем,</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>поскольку "Фортуна Плюс" был одним из немногих спортивных магазинов, кто открылся, поэтому от клиентов не было отбоя, с ростом продаж росли и количество возвратов/ обменов. При этом даже при условии роста продаж магазин все равно не выходил на планируемые оборот и необходимо было принимать решения, чтобы оставаться на плаву.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как юридически грамотно и этично оформить отношения с персоналом в период простоя (отпуска, неполная занятость)?</li> <li>2. Разработайте план переквалификации (reskilling) продавцов торгового зала в сотрудников пункта выдачи и операторов колл-центра.</li> <li>3. Как поддерживать психологическое состояние и лояльность сотрудников в условиях неопределенности и риска заражения?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Автозапчасти: болезнь роста)</b>  Магазин М реализует автомобильные запчасти. 8 лет назад это было небольшое торговое предприятие, на данный момент в ассортименте более 10 тыс. наименований, компания регулярно сотрудничает с более, чем 50 поставщиками. Однако с ростом предприятия совершенно не менялась бизнес-модель компании - фактически организация работы осталась на прежнем уровне. Естественно, в такой ситуации собственник понимает, что компанию охватывает "болезнь роста". Собственник провел поверхностный анализ деятельности компании, по результатам увидел следующее: - база данных ведется хаотично, отчеты готовятся несистемно, несмотря на наличие CRM, ERP и др. - следовательно, нет понимания того, как развивается рынок, и как компания может гармонично развиваться на тех или иных сегментах рынка - нет понимания того, какие направления наиболее прибыльны: для одних клиентов востребован один тип товара, для других другой, то есть, все "сбалансированно", как считает руководитель - компания при разработке ценовой политики ориентируется на конкурентов, расположенных в регионе присутствия - примерно 20% клиентов - постоянные, остальные сотрудничают с компанией одновременно и периодически. В итоге после проведения анализа собственник еще больше запутался в том, как ему структурировать работу компании и составить стратегию развития.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите признаки кризиса организационной структуры: почему старая модель управления персоналом (хаос, отсутствие системы) тормозит развитие?</li> <li>2. Разработайте проект HR-стратегии перехода от "семейного" типа управления к регулярному менеджменту: описание бизнес-процессов, регламенты, четкие должностные инструкции.</li> <li>3. Предложите систему обучения и аттестации персонала для работы с CRM и систематизации базы данных.</li> </ol>
Вариант 3	<p><b>Кейс-задача 1 (IT: релокация)</b>  Успешная IT компания, работающая в небольшом городе X, существует уже 10 лет. Основу компании составляют бывшие однокурсники. Каждый из них, за это время, стал руководителем одного из отделов или направлений компании. За эти годы, компания зарекомендовала себя как, способная реализовать любые по сложности проекты. Основными клиентами являются две продуктовые компании. Также, часть работ, компания выполняет для крупных IT заказчиков из разных стран.</p> <p>Месяц назад, компания получила большой заказ от очень известной IT компании. Своими силами справиться не представляется возможным. Но у компании есть 6 месяцев для подготовки команд, которые будут участвовать в реализации проекта.</p> <p>Руководство компании принимает решение формировать команды в других</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>регионах страны, так как, в небольшом городе X, недостаточно классных специалистов для такого масштабного проекта. Планируемый срок проекта 3 года.</p> <p>Рассматривается вопрос о перемещении действующих руководителей отделов: проектного офиса, разработки и тестирования, в города К и М, где будут открываться филиалы компании. На местах, должны будут остаться ведущие специалисты, которые будут, на начальном этапе, исполнять обязанности руководителей отделов. Все работы по уже существующим проектам, будут, как и прежде, вестись в городе X.</p> <p>Если все пойдет по намеченному плану и компания реализует проект, то станет получать проекты от крупной ИТ компании на постоянной основе. Это означает, что фирмы, открытые в городах К и М, продолжат работать и дальше.</p> <p>Руководство компании стоит перед выбором, как поступить, кого из специалистов кроме руководителей отделов, перемещать в города К и М? Кто продолжит работать над уже существующими проектами и разработками? Как сохранить слаженность работы команд и высокую эффективность? Как не утратить те отношения, которые позволяли всем работать как одна продуктивная команда?</p> <p>Оцените риски релокации ключевых сотрудников: как переезд повлияет на их мотивацию и work-life balance? Разработайте релокационный пакет. Как сохранить корпоративную культуру "бывших однокурсников" при масштабировании и открытии филиалов в других городах?</p> <p>Спланируйте кадровый резерв: кто заменит уехавших руководителей в головном офисе? Программа подготовки преемников.</p> <p><b>Кейс-задача 2 (Мороженое и мука: провал запуска)</b></p> <p>Генеральный директор небольшой производственной компании, которая занимается производством мягкого мороженого и сопутствующих продуктов решил расширить ассортимент производства. Он принял решение закупить оборудование и наладить производство мукомольной продукции. Такая идея ему пришла в голову из-за того, что ряд покупателей его основной продукции проявили заинтересованность в приобретении гречневой и пшеничной муки. Существующие производственные площади позволяли развернуть новую линию и отгородить ее от основного производства. Директор сам произвел необходимые расчеты для запуска нового производства, взял кредит на закупку нового оборудования и нанял подрядчика для его установки. Далее дал поручение отделу закупок найти поставщиков сырья для нового производства. После запуска новой линии неожиданно для директора начались проблемы. Оказалось, что не все покупатели действительно были готовы покупать новую продукцию, а предварительных договоров на поставки новой продукции с ними никто не заключал. Из-за этого на менеджеров по продажам внезапно свалилась новая задача по сбыту незнакомого для них продукта, что привело к недовольству менеджеров. Руководителю отдела продаж также был увеличен ежемесячный план продаж, который он был вынужден поспешно внедрять для своих подчиненных. Более того оказалось, что на производстве нет специалистов, которые могли бы чинить и обслуживать новую линию и теперь компании приходится нанимать специалистов со стороны. И теперь во время поломки данная линия простаивает, что срывает и так не многочисленные поставки и приводит к угрозе потери немногочисленных покупателей.</p> <p>Проанализируйте ошибки в планировании персонала при запуске новой линии (отсутствие ремонтников, неподготовленность продавцов).</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>Разработайте систему мотивации для отдела продаж при выводе нового продукта: почему старые схемы КРІ вызвали недовольство? Предложите план экстренного обучения технических специалистов или аутсорсинга обслуживания оборудования.</p> <p><b>Кейс-задача 3 (АвтоПлан: неудача в филиалах)</b> Местная компания "АвтоПлан", занимающаяся производством и продажей автомобилей, вышла на рынок в 2014 году. До 2019 года продукция имела средний объем доходов и особо не развивалась, оставаясь на региональном уровне. В 2019 году руководство решилось на реструктуризацию компании и выход на новые рынки продаж в других городах, но такая политика получила довольно отрицательную динамику роста и на протяжении всего года не давала никаких положительных результатов. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, результатов также не принесли. Руководство пробовало продвижение через таргетированную рекламу, размещение баннеров и рекламных щитов. Но проблема не решалась, возможно еще и потому что, финансы компании не позволяли выгодного географического расположения нового филиала, а лишь в области. Компания «АвтоПлан» снизила количество производимых автомобилей и конвейеры встали. На данном сегменте рынка в более развитых городах, куда стремилась компания существует более мощный конкурент – компания «С», которой требуется открыть производство в данном регионе в центральной части, чтобы увеличить количество продаж и выйти на лидирующие позиции.</p> <p>Почему не сработала стратегия выхода в регионы с точки зрения персонала? Был ли нанят местный персонал со знанием рынка или направлены экспаты?</p> <p>Оцените компетенции руководства в области стратегического маркетинга и HR. Нужен ли компании директор по развитию или внешний консультант? Как HR-бренд компании влияет на способность привлекать сильных продавцов в новых регионах, где бренд неизвестен?</p> <p><b>Кейс-задача 4 (Дискаунтер: проблемы в регионе)</b> Компания А - торговая сеть по продаже продуктов питания и непродовольственных товарами. Она относится к формату жесткого дискаунтера и может позволить себе продавать товары на 20–30% дешевле конкурентов. Компания основана около 10 лет назад. В последние 3-4 года компания активно развивается и завоевывает новые рынки в России и ближнем зарубежье, общее кол-во магазинов уже более 1000. Отличительные особенности компании: - Децентрализованная система управления - Компания развивается только за счет собственных средств - Розничные цены в магазинах компании ниже на 20-30% конкурентов - Компания не вкладывается в дорогостоящее оборудование и сервис - Товарная матрица магазинов до 1000 наименований товара При этом успешность компании в разных регионах разная. В регионе Б компания на рынке уже 5 лет. За эти 5 лет компания открыла более 12 магазинов, 7 из которых работают в настоящее время, остальные магазины компания вынуждена была закрыть в виду их не рентабельности. Работающие магазины не показывают ожидаемую текущую рентабельность и составляет не более 1%, кроме того динамика результатов отрицательная, что не устраивается руководство компании. Выручка действующих магазинов падает к прошлому году на 10%. При этом по расчетам компании емкость рынка данного региона позволяет открыть до 30 магазинов сети. Вы новый руководитель региона. До прихода в компанию на эту должность вы мало, что знали и слышали о компании. Перед вами поставлена задача улучшить результаты текущих магазинов до +15% LFL и увеличить за ближайшие 3</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>года общее количество магазинов в регионе в 2 раза, повысить рентабельность магазинов до +3%. Очевидно, что в регионе требуется комплексное решение по улучшению эффективности.</p> <p>Проведите аудит управленческой команды региона Б. Соответствуют ли компетенции текущих директоров магазинов задачам жесткого дискаунтера?</p> <p>Разработайте систему подбора и адаптации массового персонала для открытия 15 новых магазинов в сжатые сроки.</p> <p>Предложите меры по снижению текучести кадров в магазинах, так как это напрямую влияет на качество работы и выручку.</p> <p><b>Кейс-задача 5 (Логистика: выбор руководителя)</b></p> <p>Компания X работает на рынке услуг в транспортной сфер более 10 лет. Основной деятельностью является услуга экспедиции грузов. Существующая команда продаж поделена на 4 группы/модуля. Руководитель каждого модуля работает в компании с начала ее основания. В модуле находится 7 сотрудников, 1 руководитель, 5 менеджеров, непосредственно работающих с клиентами, и 1 поисковик. Задача поисковика - поиск новых клиентов для модуля. Проведя оценку потенциала рынка и получив данные о том, что на рынке много компаний не являются клиентами компании, директор принимает решение о развитии команды продаж. Рассматривая варианты развития, он решает не набирать в имеющиеся модули новых сотрудников продаж, а создать еще один, 5-ый модуль. При оценке возможных кандидатов на позицию руководителя модуля, директор обращает внимание на тех сотрудников продаж, кто наиболее результативен в работе с клиентами, обладает хорошими организационными качествами. Основной акцент при выборе кандидата, директор хочет сделать на профессиональных амбициях работника и желании развиваться. Лучше всех на эту позицию подходит два сотрудника. Один из них менеджер по работе с клиентами одного из модулей. Молодой, успешный, добросовестный, амбициозный, но без опыта управления командой. Второй кандидат - руководитель одного из модулей. Также как и первый кандидат успешен в работе, является хорошим руководителем модуля и обеспечивает плановые продажи. На позицию руководителя нового модуля заявился сам, желая принять участие в развитии компании. Это соответствует его активной жизненной позиции. Директор стоит перед выбором: кому поставить задачу по формированию модуля. Сможет ли новый модуль быстро привлечь новых клиентов. Достаточно ли будет одного дополнительного модуля для полного охвата клиентов на рынке.</p> <p>Сравните двух кандидатов (молодой талант vs опытный руководитель) с точки зрения модели ситуационного лидерства. Кого безопаснее назначить на старт нового модуля?</p> <p>Разработайте индивидуальный план развития (ИПР) для кандидата, которого вы не выберете, чтобы не демотивировать его (удержание таланта).</p> <p>Опишите риски назначения успешного продавца руководителем без подготовки. Нужна ли программа "Школа руководителей"?</p>
Вариант 4	<p><b>Кейс-задача 1 (Турагентство: кризис и ФОТ)</b></p> <p>Туристическое агентство, организующее как групповые, так индивидуальные туры для частных клиентов, отметив два года успешной работы на российском рынке, столкнулось с ограничениями передвижения по миру по причине неблагоприятной эпидемиологической обстановки. В связи с этим, перед компанией возникла потребность в уменьшении издержек, а также необходимость изменить бизнес-модель. Компания организует групповые (до 6-ти человек), а также и индивидуальные туры. Основные направления -</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>самые отдаленные уголки земли, такие как Мьянма, Алжир, Марокко, Колумбия, Перу. У компании имеется 2 основных сегмента: 1) Корпоративные клиенты – 5% заказов (team-building); 2) Частные клиенты – 95% (экстремальные туры и развлечения). В настоящий момент существует небольшой отдел продаж, в котором всего три сотрудника. Один из них работает с момента открытия агентства, остальные сотрудники пришли менее года назад. Ни один из сотрудников ранее не имел опыта продаж туристических услуг и опыта работы с VIP-клиентами. Так сложилось, что первый сотрудник работает с 60% клиентов компании, второй и третий – с 20%. Результаты продаж выше всего у второго сотрудника (50% от общего объема), а хуже всего у третьего (10%). При этом у первого сотрудника больше всего новых клиентов (80% всех новых клиентов в компанию привлекает именно он), в то время как третий вообще не работает с новыми клиентами. Зарботная плата менеджеров состоит из оклада и процента с продаж. Система мотивации (материальной и нематериальной) в компании пока еще не разработана. Руководство компании не видит в этом необходимости, исходя из того, что отдел продаж небольшой. Вот уже несколько месяцев как существуют ограничения передвижения по миру, в связи с этим компания приостановила продажу своих услуг. Доходы равны нулю, а расходы - существенные. Основные затраты компании - это затраты на ФОТ, поскольку оклад у менеджеров по продажам составляет: 50 000 рублей для первого сотрудника, 40 000 рублей для второго сотрудника и 25 000 рублей для третьего сотрудника. Перед компанией стоит две задачи: уменьшить расходы (путем сокращения сотрудников или путем изменения размера оплаты труда), и изменить бизнес-модель, чтобы увеличить доход в текущих реалиях.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведите анализ эффективности затрат на персонал. Стоит ли сокращать третьего сотрудника или перевести всех на новую систему мотивации (меньше оклад, больше %)?</li> <li>2. Разработайте профиль компетенций для менеджера по продажам в новых условиях (активный поиск, работа с VIP). Требуется ли обучение текущей команды?</li> <li>3. Предложите варианты оптимизации численности без увольнений: неполная рабочая неделя, отпуска за свой счет, временный перевод.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (ОЭЗ: бухгалтер и директор)</b>  Компания, резидент особой экономической зоны (далее ОЭЗ) промышленно-производственного типа, начала строительство завода. В качестве инвестиционного транша получен валютный заем от иностранного учредителя в долларах США. Полученные денежные средства не были израсходованы до конца текущего периода. На конец отчетного квартала, в связи с волатильностью курса рубля по отношению к доллару, в учете образовалась положительная курсовая разница в существенной сумме. Компания, как резидент ОЭЗ пользуется льготами по налогу на прибыль, зачисляемый в региональный бюджет: 0% - первые пять лет 5% - с шестого по десятый годы 13,5% - с одиннадцатого года и далее. Главный бухгалтер Компании сформулировала свои сомнения о текущей ситуации генеральному директору: курсовая разница - это внереализационный доход компании, сумма существенна, такой вид дохода и налог на прибыль по обще установленной ставке не был спланирован в инвестиционном проекте. Главный бухгалтер не знает, можно ли применять льготную ставку для такого вида доходов. Генеральный директор, в свою очередь выразил сомнения о начале применения льготной налоговой ставки и о корректировке инвестиционного проекта исходя из новых вводных. Помогите разрешить сомнения генеральному директору и главному</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>бухгалтеру компании - резиденту ОЭЗ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените уровень профессиональных компетенций Главного бухгалтера. Достаточно ли её квалификации для работы в сложной среде ОЭЗ и ВЭД?</li> <li>2. Как выстроить коммуникацию между финансовой службой и директором, чтобы исключить сомнения в принятии решений? Роль внутреннего обучения или привлечения внешних экспертов.</li> <li>3. Влияет ли данная ситуация на <i>KPI финансового директора</i>? Как оценить эффективность финслужбы в условиях курсовых разниц?</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (Светильники: стартap)</b>  Группой предпринимателей в одном из региональных центров с нуля создается завод осветительных приборов. Подобных производств в регионе не было и нет. Завод планирует выпускать продукцию по 3 направлениям. Получив соответствующую информацию от маркетологов компании о состоянии местного рынка, руководство в общих чертах сформулировало свои производственные и маркетинговые планы : - Уличные светильники, 2 наименования продукции. Ориентир на единственного крупного заказчика МУП Горсвет, внутри региона конкуренции нет, конкуренция предстоит с крупным федеральным производителем, который и выигрывает все аукционы последние годы, объявленные муниципальным заказчиком - Промышленные светильники, 4 наименования продукции. Рынок внутри региона абсолютно бесконкурентный, при этом в региональном центре свыше 30 крупных промышленных предприятий, которые закрывают свои нужды у разных поставщиков по всей территории СНГ) - Торгово-офисные светильники, ассортиментный план - 20 наименований продукции  Региональный рынок можно охарактеризовать как высококонкурентный уже даже за счет количества и предложений местных торговцев, к тому же дополнительно подогреваемый поставками из других регионов. Сам рынок довольно емкий, данный региональный центр один из лидеров по количеству торговых и офисных помещений в соотношении с количеством населения. В оптимистичных планах руководства планируемая доля рынка ~ 3-5%</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спланируйте организационную структуру завода с нуля. Какие ключевые специалисты (технологи, маркетологи, рабочие) нужны на старте?</li> <li>2. Разработайте стратегию поиска и подбора производственного персонала в регионе, где нет аналогичных производств. Нужно ли "хантить" из других регионов?</li> <li>3. Опишите систему обучения рабочих специфике сборки светильников. Создание учебного центра на производстве.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Ритейл: слияние)</b>  На рынке произошло объединение двух крупных сотовых ритейлеров. На момент слияния у одной компании было 5000 торговых точек по РФ у другой компании 4500 торговых точек по РФ. В одной компании филиальная система управления, основная программа учета SAP , а в другой компании централизованная основная программа учета 1С. Рынок насыщен конкуренция большая, до объединения у обеих компаний была стратегия занять свою нишу, поэтому открывали торговые точки независимо от того приносят они прибыль или нет. Обслуживали торговые точки по 10 000 сотрудников бэк офиса ( бухгалтерия, маркетинг, служба безопасности, финансовый отдел, ИТ, телекоммуникации, отдел эксплуатации, отдел аренды, отдел закупок, отдел продаж и другие) В новой компании при анализе показателей торговых точек выявлено 70%</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>убыточных. Так как объединились 2 компании то обязательно необходимо провести ребрендинг, потому что юридически одна из компаний прекращает свое существование. В связи с тем, что компания стала работать в убыток, обслуживание торговых точек по затратам превосходит над прибылью, на совете директоров новой объединенной компании принято решение основную программу учета использовать SAP, принять филиальную (децентрализованную) систему управления и принимают решение о необходимости новой стратегии. Принята "Стратегия сокращения издержек"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработайте план интеграции корпоративных культур двух разных сетей (централизованной и децентрализованной). Как избежать конфликтов "мы против них"?</li> <li>2. Спланируйте процесс массового высвобождения персонала (закрытие 70% точек). Как минимизировать репутационные риски и судебные иски?</li> <li>3. Опишите программу удержания ключевых сотрудников (Key Retention Plan) в период турбулентности и сокращений.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Проектирование vs Маркетинг)</b></p> <p>В организации, при моделировании бизнес-процессов и определении функций структурных подразделений, на границе между процессами «Проектирование и разработка» и «Маркетинг и продажи» возникло недопонимание и тлеющая конфронтация распределения ответственности. Владельцем процесса «Проектирование и разработка» является начальник отдела развития – ему подчиняются конструктора и технологи и как ответственному за «развитие» ему вверяют обязанности по созданию новой или модернизации серийной продукции. Он постоянно должен быть на гребне волны ожиданий и потребностей рынка, своевременно предлагая серийный инновационный продукт потребителю. Владелец процесса «Маркетинг и продажи» является начальник отдела маркетинга и продаж, которому подчиняется небольшой штат активно продающих маркетологов. При определении границ процесса и ответственности сотрудников отдела маркетинга фиксируются: продажи, маркетинговые мероприятия по продвижению серийно выпускаемой продукции, обратная связь от потребителя в части поставленной ему продукции – оценка удовлетворенности. Задачи по исследованию рынков, анализ перспектив развития и планированию инноваций должны находиться в ответственности «Развития». Ответственный за «Развитие» оперирует к тому, что у него в функциональном подчинении только технари, которые не так много общаются с потенциальными потребителями и не могут проводить сбор и анализ информации ожиданий рынка. Если к нему, как владельцу процесса, в какой-то части позволили привлекать маркетологов для сбора и обработки необходимой информации, то результативность в направлении постоянной конкурентоспособности была бы более очевидной. Но: - все продающие заняты непосредственно продажами и резерва нет; - персонал, работающий с клиентами не готов фиксировать конкретные технические аспекты будущих потребностей клиентов, т.к. не владеет глубоко природой продукта; - конструктора и технологи редко работают «в полях», мало общаются с потребителями и не обладают навыками стратегического планирования; - дополнительный ресурс в виде персонала либо привлечения сторонних экспертов не предусмотрен; - проект по разработке нового продукта с частью маркетинговых исследований может быть открыт только с предоставлением проработанного технико-экономического обоснования.</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте конфликт зон ответственности через призму организационного дизайна. Как переписать должностные инструкции, чтобы устранить "серой зоны"?</li> <li>2. Предложите методы развития кросс-функциональных компетенций: обучение технарей основам маркетинга и маркетологов — продукту.</li> <li>3. Как использовать проектные команды (Agile/Scrum) для объединения усилий конструкторов и продавцов при создании нового продукта?</li> </ol>
Вариант 5	<p><b>Кейс-задача 1 (Хлебозавод: наследник)</b></p> <p>Компания А более 15 лет занимается производством, а также оптовыми и розничными продажами хлебо-булочных изделий. В течение первых 7-8 лет продукция отличалась высоким качеством и большим разнообразием. При этом стоимость не превышала рыночный уровень, что способствовало быстрому охвату рынка. Компания расширилась и кроме города начала распространять продукцию в близлежащие регионы. Генеральный директор (ГД) компании пользовался большим авторитетом среди представителей отрасли, а также среди сотрудников. Сотрудники получали конкурентную зарплату, были мотивированы, соблюдали дисциплину. К сожалению, в результате несчастного случая ГД погиб и руководство компанией перешло к ближайшему родственнику Павлу. Павел имеет экономическое образование и опыт работы в больших компаниях. Но он не смог выстроить взаимно уважительных отношений с сотрудниками и уровень дисциплины начал падать. Сотрудники порой позволяют себе не приходить на работу без предупреждения руководителя, что срывает производственный процесс. Кроме этого, недалеко от компании А открыли продуктовые и другие хлебо-булочные магазины, что повысило уровень конкуренции. Продажи продукции и доходы компании снизились на 30%. Сотрудники уходят к конкурентам из-за низкой зарплаты. Ситуацию усугубляет нестабильность экономики страны: подорожало сырье, повысились налоги и коммунальные выплаты. Введение новых регуляций поставило Павла перед необходимостью внедрения изменений, что тоже требует дополнительных вложений.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте стиль лидерства Павла. Почему авторитарный/некомпетентный стиль привел к падению дисциплины?</li> <li>2. Разработайте план действий по восстановлению HR-бренда и доверия коллектива. Как остановить отток кадров к конкурентам?</li> <li>3. Предложите новую систему нематериальной мотивации, компенсирующую невозможность резко поднять зарплаты в кризис.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 2 (Цифровая трансформация)</b></p> <p>Компания, в соответствии с тенденциями её отрасли (строительной), хочет трансформироваться в цифровую компанию. Руководство Компании, кроме идеи стать «цифровой компанией», не имеет четкого понимания, что такое цифровая компания, что для этого нужно и как трансформироваться. Основной персонал Компании – высококвалифицированные специалисты, среднего возраста около 50 лет. Они готовы принимать новое, но достаточно скептически. Используемые технологии работы предполагают минимум ИТ-систем - на уровне офисных программ и электронной почты. В составе Компании имеется отдел методологии, которому была поставлена задача разработать план трансформации Компании в «цифровую». Сотрудники отдела методологии – опытные специалисты в процессном управлении и создании процессных документов. Задачами по стратегическому планированию отдел методологии никогда не занимался. Попытки уточнить у руководства Компании их видения «цифровой компании» заканчиваются безрезультатно с претензиями «вы отдел методологии – вы и должны все рассказать». Отдел методологии находится</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>в затруднительном положении, т.к. не понимает ожиданий руководства Компании, но задачу должен выполнить. Причем, план трансформации должен быть реализуем в сжатые сроки. В целом, идея трансформации персоналом Компании воспринимается скорее отрицательно, чем положительно.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените готовность персонала (возраст 50+) к цифровой трансформации. Как преодолеть сопротивление изменениям и страх технологий?</li> <li>2. Разработайте роль отдела методологии как агентов изменений. Чему их нужно обучить, чтобы они стали драйверами цифровизации?</li> <li>3. Предложите коммуникационную кампанию для разъяснения целей "цифровой компании" сотрудникам.</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 3 (СМК: бюрократия)</b></p> <p>В крупную производственную компанию по приглашению собственника был привлечен специалист системы менеджмента качества (далее - СМК) и моделированию бизнес процессов в соответствии с требованиями ISO 9001. Между собственником бизнеса и приглашенным специалистом была достигнута договоренность о следующей последовательности работ по внедрению в компании процессно-ориентированной модели: - полный аудит компании в части ее производственной системы, процессов и текущего функционирования СМК; - разработка и внедрение корректирующих мероприятий; - моделирование бизнес процессов верхнего уровня в рамках стратегической сессии с руководителями (владельцами процессов) компании; - обучение руководителей (владельцев) процессов и сотрудников компании понятиям процессной модели управления - требованиям ISO 9001, риск-ориентированному менеджменту и понятию аудита СМК; - совместная детальная разработка регламентов процессов верхнего уровня и подпроцессов с их владельцами в бумажном виде; - утверждение сформированной модели; - последующая автоматизация процессов с применением одной из BPM платформ. В рамках достигнутой договоренности были реализованы изначальные этапы внедрения, но на этапе регламентации столкнулись с определенными трудностями. Выполняя задание собственника, который обозначил свое желание в подробной и детальной прослеживаемости процессов, форма разработанных регламентов бизнес-процессов представляла собой массивный документ, который в зависимости от процесса варьировал в размере от 30 до 60 страниц. Бизнес процессы были классические (управление персоналом, технологическая подготовка производства, управление качеством и т.д.) для промышленных компаний и каждый процесс охватывал функциональную ответственность подразделений с количеством персонала от 5 до 150 (производство) сотрудников. Форма регламента включала детальное описание области процесса, входов, выходов, ресурсов, регламентов обеспечивающих функционирование, типовые риски, методы анализа рисков, методику анализа результативности и т.д. Результат регламентации вызвал острое неприятие как у разработчиков (владельцев процессов), так и у рядовых исполнителей, которые зачастую не могли погрузиться в подобный объем информации, не понимали для чего это нужно и как можно с этим работать. В результате на выходе этапа получилась масса формализованных, сложно-понимаемых регламентов процессов, где на бумаге сложно прослеживались и синхронизировались входы и выходы, не говоря уже о внутреннем контексте, распределении функций и исполнительской ответственности. Процессы не заработали. Не помогли: дополнительное обучение, разъяснительная и мотивационная работа, принуждение владельцев через</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>демонстрацию результатов аудитов. Ясно было, что к автоматизации приступать нет возможности.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему внедрение процессного подхода провалилось с точки зрения управления персоналом? (Игнорирование мнения исполнителей, сложность восприятия).</li> <li>2. Как вовлечь рядовых сотрудников в описание процессов (методы фасилитации, рабочие группы)?</li> <li>3. Разработайте программу обучения и адаптации регламентов под уровень компетенций персонала (визуализация, упрощение инструкций).</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 4 (Бытовая техника: конкуренция с сетями)</b></p> <p>Компания "Пандемия" успешно работала на рынке по продаже бытовой техники в своей области. Продажи росли и в течение 3х лет были открыты 2 филиала в 2х ближайших городах области. Также был открыт магазин по продаже компьютерной техники, который также приносил хороший доход. Бытовую и компьютерную технику покупали у партнеров в столиц, а их было около 4х крупных компании остальные были мелкие. Все было хорошо в течение 5лет, продажи росли и поставки товара не прекращались. Но через какое-то время эти крупные компании начали продвигаться в регионы и открывать филиалы для продажи в розницу, также забирая сервисное обслуживание по многим маркам, при этом конкурируя между собой, а также с местными мелкими компаниями. Региональным компаниям стало тяжело конкурировать с ценами и ассортиментом продукции филиалов столичных компании и начались проблемы с продажами и с сотрудниками так как новые компании переманивали опытных специалистов, и многие начали банкротиться. Компания "Пандемия" также имела контракт на поставку водонагревателей и была единственным представителем данной продукции в Республике Казахстан. Они имели хорошую ликвидность как для продажи так и при обмене на др.технику. Единственным условием было увеличить объем закупок этой марки и открытии оптового склада.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцените, почему компания теряла опытных специалистов. Была ли выстроена система удержания и развития талантов?</li> <li>2. Разработайте профиль компетенций для сотрудников, способных продавать сложные продукты (водонагреватели) в B2B и B2C сегментах.</li> <li>3. Как сформировать лояльную команду, которая останется с региональной компанией в борьбе с федеральными гигантами? (Семейная культура, гибкость).</li> </ol> <p><b>Кейс-задача 5 (Заморозка: альянсы и раздел)</b></p> <p>Компания А начала свою деятельность в начале 90-х годов, реализовав свой первый крупный проект по открытию сети розничных магазинов по направлению торговля электроникой. Став достаточно известной, компания А продала магазины розничной сети и ушла в производство по направлению глубокая заморозка и реализация продуктов питания. Начинали производство компания А имела всего лишь 1 единицу оборудования, а далее последовал агрессивный рост инвестиций и далее масштабная рекламная компания бренда. За три года от начала старта нового проекта компания А заняла лидирующее место в производстве замороженных продуктов питания и перед кризисом 1998 попутно открыла сеть ресторанов на базе фирменных продуктов и собственной пивоварни. Ресторан сразу же привлек внимание и стал модным и посещаемым. Экономический кризис 1998-2000 гг. преодолен был компанией достаточно</p>

№ п/п	Практические кейсы-задачи
	<p>уверенно и даже в данный период наблюдался рост выручки и прибыли от продаж. Далее компания А стала развиваться в направлении создания стратегических альянсов. Речь пошла о создании альянса с крупной инвестиционной компанией (компания В) для создания грамотной команды по управлению расширяющимся бизнесом и обеспечению финансовой и управленческой поддержки. Такой альянс удалось создать и вновь созданное партнерство стало прирастать активами и активно скупать акции пищевых компаний, в том числе и зарубежных. к 2003 г. общая выручка альянса, включающая производство замороженных продуктов питания, ресторанный бизнес, переработка мясопродуктов и молочных изделий выросла в 4 раза относительно 2000 г.). На этом благоприятном витке развития альянса, один из собственников компании А, стоящий у ее истоков сделал заявление о выкупе ранее принадлежавшей ему доли предприятия по производству замороженных продуктов питания. А компания В перевела свои активы в управление зарубежным партнерам.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте эволюцию организационной культуры компании А: от стартапа к корпорации и альянсу. Как менялись требования к персоналу?</li> <li>2. Оцените риски для персонала при слияниях и поглощениях (M&amp;A) и разделении бизнеса. Как удержать команду в период смены собственников?</li> <li>3. Какова роль HR-стратегии в обеспечении успеха быстрых трансформаций бизнеса (от электроники к продуктам питания)?</li> </ol>

Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность: \_\_\_\_\_ (указать)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**НА** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_ (тип практики)

обучающегося группы \_\_\_\_\_  
(Шифр и № группы)

\_\_\_\_\_  
(ФИО обучающегося)

Место прохождения практики:

\_\_\_\_\_ (наименование структурного подразделения Организации)

Срок прохождения практики: с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Содержание индивидуального задания на практику<sup>1</sup>:**

№ п/п	Виды работ
1.	Инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов.
2.	Выполнение определенных практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам

<sup>1</sup> Должно быть не менее 5-ти вариантов (суммарно не менее 25-ти кейс-задач) по каждой практике в соответствии с учебным планом

	(вид практики, тип практики)
2.1.	Кейс-задача № 1
2.2.	Кейс-задача № 2
2.3.	Кейс-задача № 3
2.4.	Кейс-задача № 4
2.5.	Кейс-задача № 5
3.	Систематизация собранного нормативного и фактического материала.
4.	Оформление отчета о прохождении практики.
5.	Защита отчета по практике.

Разработано руководителем практики от Института

\_\_\_\_\_

(ФИО)

\_\_\_\_\_

(Подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Образовательная автономная некоммерческая организация  
высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ»**

---

Факультет «Экономики и управления»  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Направленность: \_\_\_\_\_ (указать)

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета Экономики и управления  
\_\_\_\_\_ А. Л. Карпова

Подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ОТЧЕТ**

**ПО** \_\_\_\_\_  
(вид практики)

\_\_\_\_\_  
(тип практики)

**Обучающийся**

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**Ответственное лицо  
от Профильной организации  
М.П. (при наличии)**

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Москва 20\_\_ г.

**Практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и  
(или) опыта деятельности по итогам практики**

<b>№ п/п</b>	<b>Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи</b>
Кейс-задача № 1	
Кейс-задача № 2	
Кейс-задача № 3	
Кейс-задача № 4	
Кейс-задача № 5	

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (ФИО обучающегося)

Декану факультета  
(директору института)

\_\_\_\_\_ (указать Ф.И.О.)

от \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. ответственного лица  
от Профильной организации)

## СПРАВКА<sup>2</sup>

Дана \_\_\_\_\_ В  
том, что

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О. обучающегося полностью)  
он(а) действительно проходил(а)

\_\_\_\_\_ (наименование вида и типа практики)  
(\_\_\_\_\_ недели) в  
(количество недель)

\_\_\_\_\_ (наименование Профильной организации)

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Обучающийся(ая) \_\_\_\_\_ успешно  
прошел(а)

(фамилия, инициалы обучающегося)

инструктаж по соблюдению правил противопожарной безопасности, правил охраны труда, техники безопасности, санитарно-эпидемиологических правил и гигиенических нормативов, после чего был(а) допущен(а) к выполнению определенных индивидуальным заданием видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

К должностным обязанностям и поставленным задачам в соответствии с индивидуальным заданием практикант относился добросовестно, проявляя интерес к работе. Порученные задания выполнил в полном объеме в установленные программой практики сроки.

**Ответственное лицо от  
Профильной организации**  
М.П. (при наличии)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

<sup>2</sup> Справка оформляется на фирменном бланке Профильной организации

## Аттестационный лист

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. обучающегося)  
обучающий(ая)ся \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ формы обучения  
(указать курс) (очной, очно-заочной, заочной)  
группы \_\_\_\_\_ по направлению подготовки / специальности \_\_\_\_\_,  
(шифр группы) (код, наименование направления подготовки/ специальности)  
профиль/специализация \_\_\_\_\_,  
(наименование профиля/ специализации)  
успешно прошел(ла)

\_\_\_\_\_  
(наименование вида и типа практики)  
с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_ года в Профильной организации:  
\_\_\_\_\_  
(наименование Профильной организации)

\_\_\_\_\_  
(юридический адрес)

### **I. Заключение-анализ результатов освоения программы практики:**

#### **Индивидуальное задание обучающимся (нужное отметить ✓):**

- выполнено;
- выполнено не в полном объеме;
- не выполнено;

#### **Владение материалом (нужное отметить ✓):**

##### **Обучающийся:**

- умело анализирует полученный во время практики материал;
- анализирует полученный во время практики материал;
- недостаточно четко и правильно анализирует полученный во время практики материал;
- неправильно анализирует полученный во время практики материал;

#### **Задачи, поставленные на период прохождения практики, обучающимся (нужное отметить ✓):**

- решены в полном объеме;
- решены в полном объеме, но не полностью раскрыты;
- решены частично, нет четкого обоснования и детализации;
- не решены;

#### **Спектр выполняемых обучающимся функций в период прохождения практики профилю соответствующей образовательной программы (нужное отметить ✓):**

- соответствует;
- в основном соответствует;
- частично соответствует;
- не соответствует;

#### **Ответы на практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, обучающийся (нужное отметить ✓):**

- дает аргументированные ответы на вопросы;
- дает ответы на вопросы по существу;
- дает ответы на вопросы не по существу;
- не может ответить на вопросы;

#### **Оформление обучающимся отчета по практике (нужное отметить ✓):**

- отчет о прохождении практики оформлен правильно;

- отчет о прохождении практики оформлен с незначительными недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен с недостатками;
- отчет о прохождении практики оформлен неверно;

**Аттестуемый продемонстрировал владение следующими профессиональными компетенциями:**

Код	Содержание компетенции	Уровень освоения обучающимся (нужное отметить ✓)*
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ПК-1	Способен построить интегрированную систему управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-2	Способен методически обеспечить поддержание и координацию процесса управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-3	Способен обеспечить стратегическое регулирование, контроль и аудит процесса управления рисками	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий
ПК-4	Способен осуществлять стратегическое управление рисками организации.	<input type="checkbox"/> высокий <input type="checkbox"/> средний <input type="checkbox"/> низкий

Примечание:

Высокий уровень – обучающийся уверенно демонстрирует готовность и способность к самостоятельной профессиональной деятельности не только в стандартных, но и во внештатных ситуациях.

Средний уровень – обучающийся выполняет все виды профессиональной деятельности в стандартных ситуациях уверенно, добросовестно, эффективно.

Низкий уровень – при выполнении профессиональной деятельности обучающийся нуждается во внешнем сопровождении и контроле.

## **II. Показатели и критерии оценивания результатов практики**

Оценочный критерий	Максимальное количество баллов	Оценка качества выполнения каждого вида работ (в баллах)
Выполнение индивидуального задания в соответствии с программой практики	30	
Оценка степени самостоятельности проведенного решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	30	
Оценка качества проведенного анализа собранных материалов, данных для решения практических кейсов-задач, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики	40	
<b>Итоговая оценка:</b>	100	

Замечания руководителя практики от Института:

---



---



---

---

---

---

---

---

Отчет по \_\_\_\_\_ практике **соответствует** требованиям программы практики и **рекомендуется к защите с оценкой** « \_\_\_\_\_ » .

Руководитель практики от Института

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.