



**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»**

**INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Принята на заседании  
Учёного совета ИМЭС  
(протокол от 29 января 2026 г. № 5)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор ИМЭС Ю.И. Богомолова  
29 января 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
(программа профессиональной переподготовки)**

**«Современный менеджмент:  
комплексное управление организацией и персоналом»**

Москва – 2026

## Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дополнительная профессиональная программа (программа профессиональной переподготовки) «**Современный менеджмент: комплексное управление организацией и персоналом**» (далее – Программа) относится к дополнительному образованию, подвид – дополнительное профессиональное образование, программа профессиональной переподготовки. Программа включает в себя: общую характеристику программы, цели и задачи программы, планируемые результаты обучения, учебный план, календарный учебный график, рабочие программы курсов, список литературы, методические рекомендации, условия реализации программы.

Нормативные основания для разработки дополнительной профессиональной программы:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ;
- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24 марта 2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Профессиональный стандарт 07.003 "Специалист по управлению персоналом" утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г., N 109н;
- Лицензия на осуществление образовательной деятельности, выданная Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки со сроком действия «бессрочно» (Регистрационный номер лицензии: № Л035-00115-77/00096663;
- Устав Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей» (далее – ИМЭС, Институт).

## Раздел 2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Пояснительная записка

**Объем программы** – общее количество часов, запланированных на весь период обучения, необходимых для освоения программы — **900** часов.

**Форма обучения** – заочная.

С учетом особенностей и образовательных потребностей слушателей возможно освоение части образовательной программы по индивидуальному плану, в порядке, предусмотренном локальными нормативными актами ИМЭС.

Образовательная деятельность осуществляется на государственном языке Российской Федерации.

**Категория слушателей:** к освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, а также лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Программа может быть реализована с применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (далее – ЭОиДОТ), в порядке, предусмотренном локальными нормативными актами Института.

**Режим занятий:** определяется календарным учебным графиком

**Форма контроля:** программой предусмотрен текущий контроль и итоговая аттестация в форме компьютерного тестирования.

Лицам, успешно освоившим образовательную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации: диплом о профессиональной переподготовке, подтверждающий присвоение квалификации «**Специалист по управлению организацией и персоналом**», образец которого самостоятельно устанавливается ИМЭС.

Лицам, получающим среднее профессиональное или высшее образование, документ о квалификации выдается после получения ими среднего профессионального или высшего образования.

## **2.2. Цель и задачи программы**

**Цель программы** – получение новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в сфере управления организацией и персоналом.

### **Задачи:**

- формирование способности определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно принимать управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков;
- овладение понятийным аппаратом управления организацией и персоналом;
- формирование способности применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;
- формирование знаний и умений по использованию основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- формирование знаний и умений для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- формирование умений по осуществлению мероприятий для обеспечения оптимизации бизнес-процессов.

## **2.3. Планируемые результаты освоения программы и описание перечня профессиональных компетенций**

### **Общая характеристика квалификации**

Программа профессиональной переподготовки направлена на формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности в рамках новой (получаемой) квалификации «Специалист по управлению организацией и персоналом».

Данная квалификация предусматривает способность выпускника программы выполнять комплекс взаимосвязанных функций по стратегическому и операционному управлению человеческими ресурсами организации, обеспечивая соответствие кадрового потенциала целям и задачам организации.

### **Вид профессиональной деятельности**

Основным видом профессиональной деятельности специалиста по управлению организацией и персоналом является организационно-управленческая деятельность, которая включает в себя планирование, организацию, координацию и контроль процессов управления организацией и персоналом на всех уровнях организационной структуры предприятия.

1. Операционное управление организацией и персоналом:
  - планирование деятельности структурного подразделения и персонала;
  - управление персоналом структурного подразделения организации;
  - оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом, разработка и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) в области управления человеческими ресурсами.
  - разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения.
2. Стратегическое управление организацией и персоналом:

- разработка и реализация стратегии управления организацией и персоналом в соответствии с общей стратегией развития организации, анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на кадровую составляющую бизнеса;
- формирование и развитие системы управления человеческими ресурсами, включая построение организационной структуры службы управления персоналом, определение процессов и процедур кадровой работы;
- разработка кадровой политики и инструментов её реализации, определение принципов работы с персоналом, создание нормативно-методической базы управления персоналом.

### **Трудовые функции**

В рамках данной квалификации специалист по управлению организацией и персоналом выполняет следующие обобщенные трудовые функции:

- операционное управление персоналом и структурным подразделением организации, обеспечение текущей деятельности по управлению персоналом, координация работы специалистов службы персонала;
- стратегическое управление персоналом, включая разработку долгосрочных планов развития персонала, формирование кадровой политики.

### **Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы.**

В результате обучения по программе «**Современный менеджмент: комплексное управление организацией и персоналом**» слушатели совершенствуют и (или) получают следующие профессиональные компетенции в соответствии Профессиональным стандартом 07.003 «Специалист по управлению персоналом» утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 марта 2022 г., N 109н:

**ПК-1:** способен разрабатывать системы операционного и стратегического управления организацией и персоналом и реализовывать их управление;

**ПК-2:** способен администрировать процессы стратегического и операционного управления организацией и персоналом.

В рамках совершенствования и (или) получения профессиональных компетенций слушатель должен:

*знать:*

- основы документационного обеспечения управления и современные информационные технологии в делопроизводстве;
- теоретические основы системного анализа, свойства и особенности сложных социально-экономических систем;
- основные понятия, терминологию тайм-менеджмента и основы планирования в профессиональной деятельности;
- основы информационного менеджмента и инженерно-технической поддержки бизнес-процессов;
- основы анализа и управления рисками, классификацию рисков организации по основным признакам;
- теоретические основы лидерства и принципы формирования эффективных команд;
- современные концепции и методы кадрового менеджмента;

- психологические основы эмоционального интеллекта, механизмы возникновения и проявления эмоциональных реакций;
- современные системы мотивации персонала на основе KPI и ключевых показателей эффективности;
- теоретические основы конфликтологии и методы управления конфликтами в организации;
- принципы и методы гибких методологий управления проектами;
- основы инновационного менеджмента и управления инновационными процессами;
- теоретические основы стратегического менеджмента и стратегического планирования;
- современные технологии и инструменты дистанционного взаимодействия и управления распределенными командами.

*уметь:*

- применять современные информационные технологии в процессе документационного обеспечения профессиональной деятельности;
- анализировать состояние сложных социально-экономических систем, выявлять влияние на них различных факторов, строить модели и проводить эксперименты;
- анализировать, отбирать и использовать инструменты тайм-менеджмента для достижения поставленных целей;
- ориентироваться в инженерно-технической документации и использовать информационные технологии для оптимизации бизнес-процессов;
- анализировать рискообразующие факторы, осуществлять качественный и количественный анализ рисков;
- применять методы и технологии лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- идентифицировать собственные эмоции и распознавать эмоции других, применять техники саморегуляции для управления эмоциями;
- разрабатывать и внедрять системы мотивации персонала на основе KPI;
- выявлять конфликтные ситуации, анализировать их причины и применять методы конструктивного разрешения конфликтов;
- применять гибкие методологии управления проектами в профессиональной деятельности;
- анализировать ситуации и находить инновационные решения;
- анализировать параметры стратегического развития организации;
- эффективно организовывать дистанционное взаимодействие и управлять виртуальными командами;

*владеть:*

- навыками осуществления документационного обеспечения профессиональной деятельности и решения задач по документообороту;
- навыками прогнозирования состояния социально-экономических систем и принятия решений в условиях риска;
- навыками внедрения в профессиональные действия обоснованных организационно-управленческих решений, применения методов и техник тайм-менеджмента;
- навыками подготовки аналитических и информационных материалов для оптимизации бизнес-процессов;

- навыками анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на риски организации, разработки мероприятий по снижению рисков;
- навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- навыками построения, организации, управления и оптимизации кадрового менеджмента;
- навыками и техниками регуляции и развития эмоционального интеллекта для осуществления социального взаимодействия, работы в команде с учетом эмоциональных особенностей личности;
- навыками разработки, внедрения и администрирования систем мотивации и оценки результативности персонала;
- стратегиями конструктивного выражения эмоций и разрешения конфликтов в различных профессиональных ситуациях;
- практическими навыками применения гибких методологий в управлении проектами и командами;
- современным инструментарием инновационного менеджмента;
- методами разработки и реализации стратегий;
- современными инструментами и технологиями дистанционного взаимодействия и управления распределенными командами.

### **Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

#### **3.1. Учебный план**

№ п/п	Название модулей	Количество часов				Форма контроля
		Всего	Конт. работа	Сам. раб	Контроль	
1.	Основы эффективного управления	280	50	200	30	Компьютерное тестирование
2.	Управление людьми и командами	280	50	200	30	Компьютерное тестирование
3.	Современные технологии управления	280	50	200	30	Компьютерное тестирование
Итоговая аттестация		60		58	2	Компьютерное тестирование
<b>ИТОГО:</b>		<b>900</b>	<b>150</b>	<b>658</b>	<b>92</b>	

#### **3.2. Календарный учебный график**

Месяцы	1-ый месяц	2-ой месяц	3-ий месяц	4-ый месяц	5-ый месяц
Кол-во часов	180	180	180	180	180

#### **3.3. Учебно-тематический план**

Для систематизации процесса обучения и повышения уровня усвоения материала Программа разделена на Модули, которые в свою очередь разделены на курсы.

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Контроль	Всего, час.
		Теория			
<b>Модуль 1. Основы эффективного управления</b>		50	200	30	280
1.	Документационное обеспечение управления	10	40	6	56
2.	Системный анализ в менеджменте	10	40	6	56
3.	Управление карьерой и тайм-менеджмент	10	40	6	56
4.	Информационный менеджмент	10	40	6	56
5.	Риск-менеджмент	10	40	6	56
<b>Модуль 2. Управление людьми и командами</b>		50	200	30	280
6.	Лидерство и командная работа	10	40	6	56
7.	Кадровый менеджмент	10	40	6	56
8.	Эмоциональный интеллект	10	40	6	56
9.	Система мотивации персонала на основе KPI	10	40	6	56
10.	Практическая конфликтология	10	40	6	56
<b>Модуль 3. Современные технологии управления</b>		52	200	28	280
11.	Гибкие методологии управления проектами	14	50	6	70
12.	Инновационный менеджмент	14	50	6	70
13.	Стратегический менеджмент	12	50	8	70
14.	Эффективный менеджмент дистанционного взаимодействия	12	50	8	70
<b>Итоговая аттестация</b>			58	2	60
<b>ИТОГО:</b>		<b>152</b>	<b>658</b>	<b>90</b>	<b>900</b>

### 3.4. Рабочие программы модулей

#### Модуль «Основы эффективного управления»

##### Рабочая программа курса «Документационное обеспечение управления»

Целью курса «Документационное обеспечение управления» освоение знаний, составляющих основу теоретических и практических навыков в области организации делопроизводства и документооборота.

В результате изучения курса «Документационное обеспечение управления» обучающийся должен:

**Знать:** основы документационного обеспечения в управлении.

**Уметь:** осуществлять документационное обеспечение профессиональной деятельности.

**Владеть:** навыком решения отдельных задач по документационному обеспечению в управлении.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения курса.

Форма контроля – компьютерное тестирование.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Организационные основы делопроизводства. Бланки документов.	1	6	7
2.	Организационно-распорядительная документация. Общая характеристика стиля служебной документации.	1	6	7
3.	Справочно- информационные документы. Деловая переписка. Составление актов и протоколов.	2	6	8
4.	Распорядительные документы. Составление приказов, указаний, распоряжений. Организационные документы.	2	6	8
5.	Организация документооборота. Организация регистрации документов и контроль исполнения документов.	2	6	8
6.	Организация оперативного хранения документов. Формирование дел.	1	5	6
7.	Подготовка документов к последующей передаче документов в архив или на уничтожение	1	5	6
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### Оценочные материалы

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Деловые письма обычно заканчивают фразами:

а) в соответствии с Вашей просьбой ...

б) с уважением ...

в) нами рассмотрены Ваши предложения ...

г) в связи ...

2. Деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами:

а) документационное обеспечение управления;

б) стандартизация;

в) ЕГСД;

г) система документации.

3. Документ, закрепляющий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы:

а) должностная инструкция;

б) устав;

в) положение;

г) штатное расписание.

#### *Типовое задание для оценки умений*

1. Заполнить таблицу «Сведения о средствах, поступающих во временное распоряжение учреждения (подразделения)» на основании Приказа Минфина России от 31.08.2018 № 186н (ред. от 02.04.2021) «О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной. Проанализировать правильность оформления служебного документа и его реквизитов;

2. Исправить ошибки в оформлении реквизитов документа, убрать лишние или добавить недостающие реквизиты, если это необходимо;

3. Оформить документ в соответствии с требованиями современного делопроизводства) ГОСТ Р 6.30 – 2003).

Руководителю авторемонтного салона Пескарёву.

Обращаюсь к Вам с настоящей докладной по следующему поводу. Контрольные испытания отремонтированных машин часто требуют задержки слесарей шофёров на сверхурочную работу. Мы подчас сталкиваемся с трудностями по оформлению сверхурочных в бухгалтерии. Поэтому Вам срочно необходимо разобраться в этом вопросе и обеспечить принятие необходимых мер по вышесказанному.

Начальник мастерской подпись Н.И. Смирнов

#### *Типовое задание для оценки навыков*

1. Составьте распорядительные документы, необходимые в данной управленческой ситуации.

2. С целью привлечения средств для обеспечения производственной деятельности генеральный директор ООО «Техника» (г.Курск) Соколов О.Г. 20 сентября текущего года издал приказ о создании коммерческого отдела в составе 3 штатных единиц: коммерческого директора – 1, ведущего специалиста – 1, специалиста – 1. Главному бухгалтеру предприятия Горячеву Г.А. было поручено представить на утверждение новое штатное расписание предприятия на 4 квартал текущего года к 1 октября. Коммерческому директору Игнатьеву Т.Н., который завизировал проект приказа, предписано закончить комплектование отдела кадрами с высшим экономическим образованием к 10 октября.

### **Перечень основной и дополнительной литературы**

## *Основная литература*

1. 1. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16003-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559712>
2. Грозова, О. С. Делопроизводство : учебник для вузов / О. С. Грозова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 131 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15964-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563439>
3. Доронина, Л. А. Организация и технология документационного обеспечения управления : учебник и практикум для вузов / Л. А. Доронина, В. С. Иритикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16016-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560116>

## *Дополнительная литература*

1. Иванова, А. Ю. Русский язык в деловой документации : учебник для вузов / А. Ю. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 129 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20345-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560948>
2. Казакевич, Т. А. Документоведение. Документационный сервис : учебник и практикум для вузов / Т. А. Казакевич, А. И. Ткалич. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06273-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562369>
3. Шувалова, Н. Н. Организация и технология документационного обеспечения управления : учебник для вузов / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20347-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561048>

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://urait.ru/> - образовательная платформа Юрайт
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://elibrary.ru/> - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий.
5. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. <http://www.aup.ru> - Административно-Управленческий Портал

## **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

## Рабочая программа курса «Системный анализ в менеджменте»

Целью курса «Системный анализ в менеджменте» является формирование системы знаний, навыков и умений в области теории, методологии и технологий системного анализа в сфере менеджменте, принципов и методов системного моделирования.

В результате изучения курса «Системный анализ в менеджменте» обучающийся должен:

**Знать:** теоретические основы системного анализа, свойства и особенности сложных социально-экономических систем, закономерности воздействия внешней среды на функционирование социально-экономических систем, процедуры анализа и моделирования поведения социально-экономических систем, особенности функционирования сложных социально-экономических систем в условиях риска и неопределенности.

**Уметь:** анализировать состояние сложных социально-экономических систем, выявлять влияние на них различных факторов, строить модели и проводить эксперименты со сложными социально-экономическими системами, выявлять риски для существования и развития социально-экономических систем.

**Владеть:** навыками прогнозирования состояния сложных социально-экономических систем и принятия решений в условиях риска с целью минимизации отрицательных последствий.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения курса.

Форма контроля – компьютерное тестирование.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Введение в системный анализ	1	4	5
2.	Системы и их свойства	1	4	5
3.	Характеристика этапов системного анализа	1	4	5
4.	Модели и моделирование	1	4	5
5.	Системное моделирование	1	4	5
6.	Построение моделей систем	1	4	5
7.	Эксперимент как средство построения модели	1	4	5
8.	Информация в системном анализе	1	4	5
9.	Имитационное моделирование	1	4	5
10.	Принятие решений в условиях неопределенности	1	4	5
11.	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### Оценочные материалы

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Что такое системный анализ в менеджменте?
  - а) процесс оптимизации конкретной операции без учета контекста;
  - б) метод выявления и анализа взаимосвязей между элементами организации для достижения целей;
  - в) оценка финансовых рисков без учета процессов;
  - г) разработка рекламной кампании.
  
2. Какой подход характеризует системный анализ?
  - а) линейный подход к управлению;
  - б) учет множества взаимосвязанных элементов и их влияния;
  - в) фокус на единичной функции;
  - г) игнорирование внешних факторов.
  
3. Какие стадии системного анализа чаще всего включают процесс?
  - а) определение проблемы, сбор требований, моделирование, оценка альтернатив, внедрение, мониторинг;
  - б) только сбор требований;
  - в) только моделирование;
  - г) перечисление функций без анализа.

*Типовое задание для оценки умений*

Проведите анализ предложенных систем по следующей схеме:

1. Объект (выбранная система) и цель его анализа.
2. Элементы и подсистемы анализируемого объекта.
3. Структурная схема состава системы
4. Структурная схема связей системы
5. Структурная схема управления системой
6. Цель функционирования системы
7. Окружающая среда системы
8. Входы и ресурсы системы
9. Выходы системы
10. Класс системы
11. Критерий эффективности системы

*Типовое задание для оценки навыков*

ТЭЦ производит два вида энергии: тепловую и электрическую, стоимость 1 кВт электроэнергии и 1 Гкал тепловой энергии – 3,05 и 957 руб., соответственно. Для производства 1 кВт электроэнергии и 1 Гкал тепловой энергии требуется природного газа 0,19 и 90 м<sup>3</sup>, соответственно, воды – 0,001 и 0,016 м<sup>3</sup>, машинного времени – 2 и 1,2 н-ч. Запасы указанных ресурсов на ТЭЦ составляют 1 429 333 м<sup>3</sup>, 120,96 м<sup>3</sup> и 20 160 н-ч, соответственно.

Составьте оптимизационную модель для определения производственной программы, обеспечивающей максимальный доход ТЭЦ.

### **Перечень основной и дополнительной литературы**

#### *Основная литература*

1. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А.

Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565703>

2. Алексеева, М. Б. Теория систем и системный анализ : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17987-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560645>

3. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 562 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14945-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559633>

### *Дополнительная литература*

1. Исследование операций в экономике : учебник для вузов / под редакцией Н. Ш. Кремера. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 414 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12800-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559655>

2. Шагин, В. Л. Теория игр для экономистов : учебник и практикум / В. Л. Шагин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15424-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560523>

3. Королев, А. В. Экономико-математические методы и моделирование : учебник и практикум для вузов / А. В. Королев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00883-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561279>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://urait.ru/> - образовательная платформа Юрайт
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://elibrary.ru/> - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий.
5. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс».

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Управление карьерой и тайм-менеджмент»**

Целью курса «Управление карьерой и тайм-менеджмент» является формирование у обучающихся знаний об эффективном планировании времени на личном, командном и корпоративном уровнях, а также о методах и правилах достижения личной эффективности путем самомотивации и расстановки приоритетов.

**В результате изучения курса «Управление карьерой и тайм-менеджмент»**

**обучающийся должен:**

**Знать:** основные понятия, терминологию тайм-менеджмента, необходимые для достижения поставленной цели в профессиональной деятельности; основы планирования и расстановки приоритетов в профессиональной деятельности.

**Уметь:** анализировать, отбирать и использовать инструменты тайм-менеджмента, в том числе для самореализации в профессиональной; формулировать и разрабатывать направления, способы и конструктивные решения в управлении карьерой и тайм-менеджменте, опираясь на внутренние факторы развития организации.

**Владеть:** навыками применения методов, инструментов, техник тайм-менеджмента для эффективного саморазвития и управления карьерой.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения курса.

Форма контроля – компьютерное тестирование.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория	час.	
1.	Сущность и определение понятия «тайм-менеджмент»	1	6	7
2.	Хронометраж	2	6	8
3.	Планирование	2	8	10
4.	Эффективный обзор задач	2	8	10
5.	Приоритеты. Методы расстановки приоритетов	2	6	8
6.	Самотивация. Распределение рабочей нагрузки	1	6	7
7.	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

**Оценочные материалы***Типовой тест для оценки знаний*

1. Продвижение в какой-либо сфере деятельности, подразумевающее не столько рост по должности, сколько профессиональный рост:

- а) профессиональное развитие;
- б) профессиональная карьера;
- в) профессионализация;
- г) социализация.

2. Управление деловой карьерой можно определить как:

а) результат достижений человеком осознанных позиций в трудовой деятельности, связанный с профессиональным и должностным ростом.

б) комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

в) одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

г) описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

3. Чем характеризуется нестабильная карьера:

а) связана с изучением новых этапов, которые могут быть как вынужденными, так и добровольными

б) связана со сменой коротких периодов стабильной профессиональной жизни и занятости этапами вынужденной безработицы или переменной профессии, профессиональной переориентации

в) представляет собой «прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы»

г) характеризуется как «профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни»: выбор профессии, этапы разведки и опробования своих сил в разных сферах, период овладения профессией, упрочнения в ней, этап сохранения и повышения квалификации, спад и т.д.

#### *Типовое задание для оценки умений*

1. Определите, какие из приведенных в списке задач – жесткие, какие – гибкие: Написать реферат по экономике; в 16.25 позвонить в отдел снабжения начальнику отдела; проверить платежки и внести данные в базу; к 18.00 закончить отчет по проекту «Елец-1020»; не забыть составить список участников конференции; в 17.00 сдать командировочные в бухгалтерию; позвонить инспектору, выяснить, какие изменения произошли в порядке начисления налога; подготовить справку к заседанию Совета Директоров.

2. Проведите полный хронометраж трех-пяти своих рабочих (учебных) дней. Занесите данные в таблицу:

<b>Время начала</b>	<b>Длительность</b>	<b>Вид работы</b>	<b>Результат / что сделал?</b>	<b>Анализ</b>

Проанализируйте полученные данные:

1. Выявите свои поглотители времени, отметив их в графе «Анализ».
2. Подсчитайте, сколько времени в день было израсходовано неэффективно.
3. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы сократить количество растрчиваемого времени? Предложите меры по минимизации неэффективных расходов времени.

Запишите полученные результаты и способы борьбы с хронофагами.

#### *Типовое задание для оценки навыков*

1. Вы, как руководитель подразделения, получили задание организовать подготовку вашего отдела к участию в отраслевой выставке, открывающейся через 3 мес. Вам необходимо определить объем задач, распределить их между сотрудниками, контролировать исполнение и отчитываться о ходе подготовки перед руководством. Какой инструмент (какие инструменты) тайм-менеджмента вы будете использовать в первую очередь для эффективной организации работы?

## Перечень основной и дополнительной литературы

### Основная литература

1. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебник для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567231>

2. Савина, Н. В. Тайм-менеджмент в образовании : учебник для вузов / Н. В. Савина, Е. В. Лопанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19573-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566939>

### Дополнительная литература

1. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536223>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <https://urait.ru/> - образовательная платформа Юрайт
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://elibrary.ru/> - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий.
5. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. <http://www.e-xecutive.ru> – Сайт интернет-сообщества Менеджеров
7. <http://www.improvement.ru/> - Официальный сайт тайм-менеджерского сообщества
8. <http://www.ov1.ru/> - Официальный сайт компании «Организация времени»

### Лицензионное программное обеспечение:

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### Рабочая программа курса «Информационный менеджмент»

Цель курса «Информационный менеджмент» - сформировать у студентов мышление в области информационного менеджмента, знания об особенностях и содержании информационного менеджмента как инструмента развития организации, совершенствования ее организационной структуры и бизнес-процессов.

**В результате изучения курса «Информационный менеджмент» обучающийся должен:**

**Знать:** основные информационные технологии обеспечения управления.

**Уметь:** использовать информационные ресурсы и потоки для организации

управленческой деятельности в организации.

**Владеть:** навыками информационной аналитики и цифровой поддержки работы организации.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения курса.

Форма контроля – компьютерное тестирование.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Введение в информационный менеджмент и его роль для развития современного общества	3	10	13
2.	Информационные ресурсы и информационные потоки	4	15	19
3.	Информационные технологии обеспечения управления	3	15	18
4.	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### Оценочные материалы

#### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Основным этапом реализации мероприятий информационного менеджмента является ...

- а) хранение данных;
- б) выдача информации в требуемых формах;
- в) обработка данных программами;
- г) передача результатной информации пользователю.

2. Жизненный цикл информационной системы менеджмента составляет ...

- а) 6 – 12 месяцев;
- б) 1 – 3 года;
- в) 3 – 7 лет.

3. К числу косвенных факторов инженерно-технической поддержки организации относится ...

- а) все, что связано с поставщиками необходимых ресурсов
- б) общее состояние экономики страны (+)
- в) возможности привлечения капитала
- г) трудовые ресурсы

#### *Типовое задание для оценки умений*

Интернет-магазин «Гаджет» теряет клиентов после первого заказа. Маркетинг неэффективен. Вы предлагаете внедрить CRM-систему. Составьте краткий список из 3 пунктов «Что вы получите», который будет понятен нетехническому директору по продажам.

## *Типовое задание для оценки навыков*

1. Наличие регламента бизнес-процесса служит доказательством прозрачности работы организации, а потому дает реальный вклад в капитализацию организации. Сотрудники, понимая основы функционирования организации и владея опытом участия в разработке модели бизнес-процессов заказчика, должны быть активными участниками разработки, реализации и совершенствования реинжиниринга. В рамках анализа предлагается авторемонтное предприятие. Процесс «Проверка работы оборудования» начинается в зоне ответственности Продавца, который вносит заявку на проверку, а далее, после проверки Инспектором и Начальником ТО, заявка отправляется как задача на ремонт. Продавец оповещается о результатах проверки и ремонта. Задание. Вам необходимо подготовить коммерческое предложение, в котором следует прописать бизнес- процесс «Проверка работы оборудования» с учетом вышеперечисленных условий. Коммерческое предложение необходимо представить в виде схемы.

2. Наличие регламента бизнес-процесса служит доказательством прозрачности работы организации, а потому дает реальный вклад в капитализацию организации. Сотрудники, понимая основы функционирования организации и владея опытом участия в разработке модели бизнес-процессов заказчика, должны быть активными участниками разработки, реализации и совершенствования реинжиниринга. Туристическая компания «Рассветы» занимается бронированием и продажей путевок. Организация ранее занималась продажей билетов на зарубежных рынка, но в последнее время, в условиях турбулентных условий трансформации существующих процессов переориентировалась на отечественный рынок. В настоящее время отсутствует описанный бизнес-процесс модели «Заказ билетов через отечественного туроператора». Задание. В рамках коммерческого предложения компании «Рассветы» разработайте бизнес-процесс модели «Заказ билетов через отечественного туроператора», способствующий увеличению продаж билетов на отечественном рынке. Коммерческое предложение необходимо представить в виде схемы.

## **Перечень основной и дополнительной литературы**

### *Основная литература*

1. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / Ю. Д. Романова [и др.] ; под редакцией Ю. Д. Романовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17037-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560269>

2. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте : учебник и практикум для вузов / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07333-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559799>

3. Информационные системы управления производственной компанией : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. Н. Лычкиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00764-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560080>

### *Дополнительная литература*

1. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16201-1. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560630>

2. Фомин, В. И. Информационный бизнес : учебник и практикум для вузов / В. И. Фомин. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14388-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539986>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://urait.ru/> - образовательная платформа Юрайт
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://elibrary.ru/> - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий.
5. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. <http://www.mtas.ru/about/> – официальный сайт Института проблем ВА Трапезникова РАН Теория управления организационными системами
7. <http://www.inion.ru> – Сайт Института научной информации по общественным наукам РАН

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Риск-менеджмент»**

**Цель дисциплины «Риск-менеджмент»** - приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области управления рисками: оценки степени неопределенности и риска, идентификации и классификации рисков хозяйствующих субъектов, анализа рисков предприятия.

**В результате изучения курса «Риск-менеджмент» обучающийся должен:**

**Знать:** основы анализа и управления рисками; классификацию рисков предприятия по основным признакам.

**Уметь:** анализировать риски и рискообразующие факторы.

**Владеть:** навыками анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на риски предприятия и разработки мероприятий по минимизации рисков.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения курса.

Форма контроля – компьютерное тестирование.

### **Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Основы анализа и управления рисками	1	4	5
2.	Классификация рисков	1	8	9
3.	Методология и этапы риск-анализа инновационного проекта	2	4	6
4.	Качественный анализ и ранжирование рисков.	2	6	8
5.	Количественная оценка инновационных рисков.	2	6	8
6.	Процесс управления финансовыми рисками.	1	6	7
7.	Методы управления рисками.	1	6	7
8.	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### Оценочные материалы

#### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Риском называется:
  - а) количественная оценка опасностей, определяется как частота одного события при наступлении другого;
  - б) вероятность возможной нежелательной потери чего-либо при плохом стечении обстоятельств
  - в) вероятность выхода опасного фактора из-под контроля и серьёзность последствий, выражаемая степенью проявления;
  - г) неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении.
  
2. Приемлемостью риска называется:
  - а) вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определённый рубез;
  - б) величина риска и его вероятность;
  - в) отношение величины ущерба к затратам на подготовку и реализацию рискрешения;
  - г) вероятность находится в пределах нормативного уровня.
  
3. Правомерность риска определяется как:
  - а) вероятность потерь и вероятность того, что они не превысят определённый рубез;
  - б) величина риска и его вероятность;
  - в) отношение величины ущерба к затратам на подготовку и реализацию рискрешения;
  - г) вероятность находится в пределах нормативного уровня.

#### *Типовое задание для оценки умений*

Коммерческий банк «Прорыв» должен принять решение о целесообразности кредитования ПАО «Дождь». Согласно бухгалтерской отчетности, фактическое значение коэффициента текущей ликвидности у этого предприятия равно 1,6. Банк ведет статистику

неплатежей, в соответствии с которой у конкурентов, оказывающихся должниками, коэффициент находится в диапазоне 0,9:1,8, а у аккуратных плательщиков – в диапазоне 1,2:2,7. Определить вероятность невыполнения заемщиком договорных обязательств и оценить степень кредитного риска.

#### *Типовое задание для оценки навыков*

Есть три сценария развития проекта по годам

Год	Сценарий А	Сценарий В	Сценарий С
0	-260 000	-400000	-350000
1	5000	45000	60000
2	15000	5000	5000
3	15000	500	10000
4	425000	500	10000

Желаемая норма доходности инвестора — 15%

Используя метод сценария и основываясь на критерии чистой текущей стоимости оценить проект.

### **Перечень основной и дополнительной литературы**

#### *Основная литература*

1. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560309>
2. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 10-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 366 с. : схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711042>

#### *Дополнительная литература*

1. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие : [16+] / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 418 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710924>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://urait.ru/> - образовательная платформа Юрайт
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://elibrary.ru/> - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий.
5. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс».
6. <http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал
- 7.

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);

- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### Модуль «Управление людьми и командами»

#### Рабочая программа курса «Лидерство и командная работа»

**Цель курса «Лидерство и командная работа»** – является формирование у студентов представлений о психологических аспектах лидерства, особенностях личностного влияния и управления другими людьми, принципах формирования команды и ее успешное функционирование.

**В результате изучения курса «Лидерство и командная работа» обучающийся должен:**

**Знать:** теоретические основы лидерства и принципы формирования эффективных команд.

**Уметь:** применять методы и технологии лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

**Владеть:** навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

#### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Личностная идентификация лидера	2	8	10
2.	Селф-менеджмент лидера	2	8	10
3.	Современные индивидуальные и групповые методы управления группами и командами	2	8	10
4.	Формирование команды	2	8	10
5.	Динамика межличностных конфликтов	2	8	10
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

#### Оценочные материалы

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?
- 1) авторитарный;
  - 2) демократический;
  - 3) либеральный;

4) смешанный.

2. Эффективность лидерства зависит от:

- 1) знаний и опыта;
- 2) объема и типа власти;
- 3) личностных характеристик;
- 4) стечения обстоятельств.

3. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...

- 1) доминирование;
- 2) сотрудничество;
- 3) избегание;
- 4) уступчивость;
- 5) компромисс.

*Типовое задание для оценки умений*

Определение собственной роли в команде по Белбину

Выполните следующее: 1. Выполните тест Белбина

2. Подумайте, какую роль Вы склонны выполнять в команде.

3. Ответьте, смогли бы Вы подобрать среди Ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбином.

4. Укажите, на какую роль труднее всего подобрать человека и почему.

Тест Белбина

В каждом из семи вопросов распределяют 10 баллов между возможными ответами в зависимости от соответствия Вашему собственному поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу. Выберите один правильный ответ из предложенных ниже вариантов. Что я, полагаю, могу внести в команду?

Варианты ответа:

- а) я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими;
- б) я могу работать хорошо с самыми разными людьми;
- в) генерирование идеи является одной из моих способностей;
- г) я могу выявлять людей, способных внести вклад в коллективную работу;
- д) моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью;
- е) я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце;
- ж) обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы;
- з) я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости.

2. В чем заключаются мои слабые стороны в командной работе?

*Типовое задание для оценки навыков*

*Ситуация.*

Представьте, что вы работаете начальником финансового отдела в финансово-экономическом департаменте крупной производственной фирмы. В вашем подчинении находятся два специалиста, которых вы сами привели в компанию — это ваши бывшие одногруппники, с которыми вы вместе учились в вузе. У вас много общего: друзья, интересы помимо работы, воспоминания. Естественно, вы обращаетесь друг к другу на «ты» и по имени.

В одну из пятниц на совещании вы получаете задание от своего непосредственного руководителя: в течение двух недель разработать финансовый план компании на предстоящий год. Вы понимаете, что это очень серьезное задание и от качества его выполнения зависит ваша дальнейшая карьера в компании. Вам потребуется проанализировать большой объем информации и разработать несколько версий финансового плана.

В понедельник вы намереваетесь подробно обсудить полученное задание со своими подчиненными и распределить задачи внутри своей команды, однако с удивлением узнаете, что одна из ваших подчиненных «ушла на больничный», поскольку у нее заболел ребенок, и намеревается отсутствовать как минимум в течение десяти дней. Второй подчиненный решил окончить курсы вождения автомобиля и просит вас отпустить его пораньше в течение ближайших трех недель; он живет очень далеко от места работы, но теперь приобрел автомобиль и ему нужно срочно получить водительские права. Вы понимаете, что большая часть работы ляжет на вас, но в одиночку вы не сможете справиться с ней на должном уровне. С другой стороны, вы «входите в положение» своих подчиненных, поскольку знаете их проблемы и искренне хотите им помочь.

Что можно изменить в данной ситуации? Можно ли повысить эффективность работы отдела при данных обстоятельствах? Обоснуйте ответ.

## **Перечень основной и дополнительной литературы**

### *Основная литература*

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560347>
2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/568047>

### *Дополнительная литература*

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/564381>
2. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/560463>

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://student2.consultant.ru> – онлайн-версия КонсультантПлюс: Студент

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);

- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Кадровый менеджмент»**

**Целью курса «Кадровый менеджмент»** сформировать профессиональные теоретические знания и практические навыки по формированию и организации функционирования систем управления кадровым потенциалом в организации, планированию кадровой работы, управлению кадровым потенциалом и их развитием.

**В результате изучения курса «Кадровый менеджмент» обучающийся должен:**

**Знать:** основные системы, сущность и понятие кадрового менеджмента.

**Уметь:** собирать и анализировать информацию о кадровой политике организации.

**Владеть:** навыками построения, организации, управления и оптимизации кадрового менеджмента.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

### **Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Понятие и функции кадрового менеджмента	2	10	12
2.	Основные направления кадровой работы	4	15	19
3.	Эффективность и развитие системы управления человеческими ресурсами. Развитие карьеры сотрудников.	4	15	19
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### **Оценочные материалы**

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Кадровый менеджмент представляет собой ...
  - а) менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации;
  - б) комплекс правил и норм в области работы с кадрами;
  - в) воздействие на человеческий ресурс для приведения его в соответствие со стратегией фирмы;
  - г) одна из задач комплексной деятельности по управлению персоналом предприятия.
  
2. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются:

- а) отдел безопасности; отдел организации труда и заработной платы; отдел социального обеспечения;
- б) отдел кадров; отдел организации труда и заработной платы;
- в) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности;
- г) отдел кадров, отдел подготовки персонала.

3. Объектом управления в сфере кадрового менеджмента является ...

- а) отдельный работник, а также некая совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив;
- б) весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера;
- в) персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады);
- г) представитель конкретной профессии, специальности, специализации.

#### *Типовое задание для оценки умений*

**Задание 1.** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит большинство своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем говорят результаты опроса? В чем причины сложившейся ситуации? Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры? Ответ аргументируйте.

#### *Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** Фитнес-центр «Здоровье» имеет следующие характеристики:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.
2. Размер предприятия: общая численность персонала – 50 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.
4. Общая стратегия фирмы: диверсификация деятельности.

5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8.00 до 23.00 (без обеденного перерыва).

Выполните следующие задания:

- 1) Определите содержание и тип кадровой политики организации.
- 2) Сформируйте систему управления персоналом.
- 3) Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения.

## Перечень основной и дополнительной литературы

### *Основная литература*

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566927>

2. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567626>

3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567525>

### *Дополнительная литература*

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 523 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16597-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564380>

2. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564381>

3. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559831>

## Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. <http://www.mevriz.ru/> – Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
7. <http://www.mba-journal.ru/archive/> – Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»

### Лицензионное программное обеспечение:

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Эмоциональный интеллект»**

**Целью курса «Эмоциональный интеллект»** формирование представлений об эмоциональном и социальном интеллекте как факторе регуляции эмоционального состояния и коррекции межличностных отношений, а также развитие умений применять эти знания в профессиональной деятельности.

**В результате изучения курса «Эмоциональный интеллект» обучающийся должен:**

**Знать:** понятие эмоционального интеллекта и его моделирование; специфику формирования и функционирования эмпатии, закономерности и принципы работы в команде и механику управления своими и чужими эмоциями.

**Уметь:** распознавать и анализировать свои и чужие эмоции в рамках организации социального взаимодействия.

**Владеть:** навыками и техниками регуляции и развития эмоционального интеллекта для осуществления социального взаимодействия, работы в команде с учетом эмоциональных особенностей личности.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

### **Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Эмоциональный интеллект как основа социального взаимодействия	2	10	12
2.	Узнавание и проявление эмоций как фундамент эмоциональной саморегуляции и успешной коммуникации	3	10	13
3.	Управление эмоциями	3	10	13
4.	Развитие эмоционального интеллекта	2	10	12
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### **Оценочные материалы**

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Эмоциями называют:

- а) психическое отражение окружающей действительности;
- б) процесс интериоризации в онтогенезе;
- в) филогенетическую экстериоризацию;
- г) нервную раздражимость.

2. Функциями эмоций, характерными для всей эмоционально-чувственной сферы человека, являются:

- а) изобразительная, нужная, отзывчивая, замечательная, восстанавливающая, теоретическая, мнительная, эффективная;
- б) инстинктивная, потребностная, промежуточная, долговременная, проекционная, замещающая, создающая, практическая;
- в) сигнальная, регулятивная, выразительная, познавательная, кумулятивная, организационная, стимулирующая, направляющая;
- г) воображение, мышление, речь, потребности, темперамент, характер, способности, воля.

3. У людей эмоциональная чувствительность и понимание чувств других увеличивается в процессе:

- а) накопления эмоциональных переживаний;
- б) вытеснения эмоциональных переживаний;
- в) при незначительных эмоциональных переживаниях;
- г) интенсификации эмоциональных переживаний.

*Типовое задание для оценки умений*

**Задание 1.** Вы – руководитель команды разработчиков программного обеспечения. Проект находится на финальной стадии, сроки поджимают, и в команде нарастает напряжение. Один из ключевых разработчиков, Иван, всегда был высококвалифицированным и ответственным. Однако, в последние несколько недель он стал медленнее работать, чаще допускать ошибки и проявлять пассивную агрессию в общении с коллегами (опоздания на встречи, саркастические комментарии, избегание помощи другим). Его поведение негативно влияет на моральный дух всей команды и замедляет прогресс.

Какие проявления эмоционального интеллекта необходимо задействовать руководителю в этой ситуации? Какие возможные причины такого поведения Ивана?

Как определить, когда проблема выходит за рамки ответственности руководителя, и какие шаги необходимо предпринять для привлечения внешней помощи или делегирования решения проблемы?

*Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** Вы – руководитель команды из 5 человек, работающей над важным проектом по разработке нового мобильного приложения для крупного банка. Проект находится на финальной стадии, но в последние недели команда столкнулась с рядом серьезных проблем: технические сбои, задержки в поставках, изменение требований со стороны заказчика. Напряжение в команде растет, сотрудники чувствуют себя перегруженными и демотивированными.

Особенно сложная ситуация сложилась с Мариной, ведущим разработчиком. Она талантливая специалистка, но в последнее время стала раздражительной, часто срывается на коллег, отказывается идти на компромиссы и критикует любое предложение. Несколько членов команды уже жаловались вам на ее поведение, говоря, что им трудно с ней работать.

Вы понимаете, что если не предпринять срочные меры, проект может быть сорван, а отношения в команде испорчены навсегда. Вы осознаете, что проблема, скорее всего, связана с неразвитым эмоциональным интеллектом Марины, и понимаете, что важно помочь ей осознать это и начать работать над собой.

Разработайте план развития эмоционального интеллекта для Марины. Обоснуйте, как реализация данного плана поможет решить текущую проблему с проектом и улучшить климат в команде.

### **Перечень основной и дополнительной литературы**

#### ***Основная литература***

1. Джанерьян, С. Т. Психология эмоций и воли : учебное пособие / С. Т. Джанерьян ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2016. – 142 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=461873> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-1972-9. – Текст : электронный.

2. Либина, Е. В. Психология совладания : учебное пособие для вузов / Е. В. Либина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 318 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11605-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566400>

3. Котелевцев, Н. А. Психическая саморегуляция : учебник для вузов / Н. А. Котелевцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 213 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12559-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566851>

#### ***Дополнительная литература***

1. Гулевич, О. А. Психология межгрупповых отношений : учебник для вузов / О. А. Гулевич. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 345 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10719-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/563443>

2. Душкина, М. Р. Психология влияния в социальных коммуникациях: психологическое воздействие — методы и технологии : монография / М. Р. Душкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 213 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-12739-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567059>

3. Корягина, Н. А. Психология общения : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина, Н. В. Антонова, С. В. Овсянникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17870-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560452>

4. Чумаков, М. В. Эмоционально-волевая сфера личности : учебник для вузов / М. В. Чумаков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 106 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13994-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567710>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий

5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»

6. <https://4brain.ru/psy/> - Психология человека

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

**Рабочая программа курса «Система мотивации персонала на основе КРІ»**

Целью курса «Система мотивации персонала на основе КРІ» формирование понимания теоретических основ и практических механизмов мотивации персонала через внедрение и использование КРІ-систем, развитие навыков проектирования, внедрения и анализа эффективности мотивационных программ, грамотного преодоления ловушек и рисков, связанных с КРІ.

**В результате изучения курса «Система мотивации персонала на основе КРІ» обучающийся должен:**

**Знать:** современные системы мотивации персонала на основе КРІ и ключевых показателей эффективности.

**Уметь:** разрабатывать и внедрять системы мотивации персонала на основе КРІ.

**Владеть:** навыками разработки, внедрения и администрирования систем мотивации и оценки результативности персонала.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Инструменты мотивации до и после внедрения КРІ	3	15	<b>18</b>
2.	Рождение идеи системы КРІ	4	15	<b>19</b>
3.	Ловушки эффективности	3	10	<b>13</b>
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

**Оценочные материалы**

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Элементы КРІ-мотивации включают:
  - а) пороги достижений и шкалы бонусов;
  - б) субъективную оценку руководителя без данных;
  - в) единичный КРІ без балансировки;
  - г) неэффективное обучение сотрудников.

2. Какие показатели чаще всего используются в КРІ для мотивации персонала?

- а) финансовые показатели (выручка, маржа, прибыль);
- б) только личные качества сотрудников;
- в) случайные параметры без связи с ролью;
- г) исключительно субъективные оценки без данных.

3. Принципы эффективной системы мотивации на основе КРІ предполагают:

- а) баланс между краткосрочными и долгосрочными стимулами;
- б) фокусировку на одном узком КРІ без учета контекста;
- в) игнорирование обратной связи и корректировок;
- г) повышение нагрузки без поддержки и обучения.

#### *Типовое задание для оценки умений*

**Задание 1.** Руководитель организации выиграл грант. Для его успешной реализации ему необходимо мотивировать всех лучших сотрудников. Однако результаты труда одной из ценных работниц несколько ухудшились. После анализа ситуации он выяснил, что эта работница готовится к предстоящей свадьбе. И потребности самореализации и совершенствования на время уступили место потребностям в личной жизни. Определите, какие формы мотивации и стимулирования может использовать данный руководитель, чтобы ориентировать сотрудницу на участие в гранте. Какие шаги предпринять с учетом КРІ?

#### *Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** Разработайте концепцию КРІ-системы для отделов продаж и клиентского сервиса в компании среднего размера.

Требуется:

- выбрать набор КРІ для каждого отдела, обосновать связь КРІ с бизнес-целями и стратегией компании;
- определить источники данных, частоту обновления и ответственных за сбор;
- сформировать схему мотивации: какие КРІ стимулируют индивидуальную работу, какие командную, какие годятся для долгосрочного планирования;
- создать макет дашборда (описание полей, виджетов и ролей доступа) для руководителя, менеджера и исполнителя.

Включите рекомендации по управлению рисками подмены КРІ и декапитации, способы проверки достоверности данных, а также процесс корректировок метрик по мере изменения бизнеса.

Детали:

Формат вывода: письменный документ 6–8 страниц или интерактивный прототип дашборда (описание макета, скриншоты или схемы).

Требования к качеству: ясная формулировка КРІ, конкретные пороги и цели (targets), метод расчета, периодичность обновления, роли ответственных.

Оценочные критерии: логика соответствия бизнес-целям, полнота охвата отделов, обоснование источников данных, четкость визуализации и доступность для разных уровней сотрудников, предусмотренные меры по контролю качества данных и адаптивности метрик.

## **Перечень основной и дополнительной литературы**

### *Основная литература*

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для

вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583585>

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584887>

3. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560496>

### *Дополнительная литература*

1. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560300>

2. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560770>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

4. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
5. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. <http://www.mevriz.ru/> – Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
- 7/ <http://www.mba-journal.ru/archive/> – Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Практическая конфликтология»**

**Целью курса «Практическая конфликтология»** обучения по дисциплине

«Практическая конфликтология» - овладение обучающимися необходимыми систематизированными теоретическими знаниями о природе конфликта, особенностях его протекания в обществе, а также в выработке прикладных навыков и умений позволяющих, в частности, прогнозировать, предотвращать конфликты, управлять ими, вести переговоры.

**В результате изучения курса «Практическая конфликтология» обучающийся должен:**

**Знать:** теоретические основы конфликтологии и методы управления конфликтами в организации.

**Уметь:** выявлять конфликтные ситуации, анализировать их причины и применять методы конструктивного разрешения конфликтов.

**Владеть:** навыками определения методики психологического консультирования для разрешения конфликтов; стратегиями конструктивного выражения эмоций и разрешения конфликтов в различных профессиональных ситуациях.

**Объем курса.** Всего – 56 часов, в т.ч. теория – 10 часов, самостоятельная работа – 40 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Теоретические основы конфликтологии	1	5	6
2.	Конфликт как социальный феномен	1	7	8
3.	Стратегия поведения в конфликте	2	8	10
4.	Динамические характеристики конфликта	2	7	9
5.	Предупреждение конфликтов	2	7	9
6.	Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов	2	6	8
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>56</b>

### Оценочные материалы

#### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Социобиологическая теория конфликта выводит его причину из:

- социального неравенства людей;
- естественной агрессивности человека вообще;
- несовершенства человеческой психики.

2. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий в подростковом возрасте, называются:

- конструктивными;
- деструктивными;

- в) реалистическими;
- г) альтруистическими.

3. Заблаговременная подготовка возможного отступления на подготовленные позиции:

- а) рефлексивная защита;
- б) рефлексивное управление;
- в) рефлексивный прогноз.

#### *Типовое задание для оценки умений*

**Задание 1.** В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу. Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе». Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки.

1. Проведите анализ ситуации и поведения людей в конфликте.
2. Предложите диагностический инструментарий адекватный данной ситуации.
3. Представьте предполагаемые техники разрешения конфликта.

#### *Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** Определите методику решения конфликтной ситуации в бизнесе.

Вексель без расписки

Сотрудник фирмы «Лес и дом» Андрей должен был передать агенту фирмы-поставщика Максиму Петровичу вексель на большую сумму и акты передачи, которые затем должны быть отправлены самолетом в другой город. Передав документы Максиму Петровичу, Андрей по неопытности не взял у него ни расписки, ни паспортных данных, ни 2-го экземпляра акта передачи. Через несколько дней выяснилось, что документы не дошли до места. Узнав об этом, генеральный директор фирмы «Лес и дом» Павел Иванович обрушил свой гнев на исполнительного директора Светлану Николаевну, которая давала задание подчиненному, а та, в свою очередь, сняла с себя ответственность за ошибку, переложив все на Андрея, хотя она знала, что исполнитель – новичок и не проинструктировала его о всех действиях и мерах защиты документов. Естественно, не разобравшись, генеральный директор Павел Иванович обвинил во всем исполнителя Андрея. Было собрано экстренное собрание коллектива, где Павел Иванович высказал свое мнение о работе всех отделов (не только виноватого), об отсутствии дисциплины, организованности, ответственности в работе сотрудников.

В итоге было принято решение, что, если вексель не найдут, все убытки по его возмещению лягут на исполнителя Андрея; его лишат годовой премии и понизят ему зарплату

в 3 раза. Об исполнительном директоре Светлане Николаевне не было сказано ни одного слова, хотя многие знали, что исполнительный директор тоже виноват, но никто не высказал своего мнения. Это был тревожный сигнал, свидетельствующий о более глубоком скрытом конфликте внутри самой организации, отсутствии доверия между руководством и подчиненными, боязнью высказать свое мнение (чревато увольнением).

Пока о векселе не узнал сам генеральный директор, никто даже не поинтересовался о доставке документов: ни исполнительный директор Светлана Николаевна, ни сотрудник Андрей. Когда решением проблемы занялся генеральный директор Павел Иванович, были подключены другие отделы, задействованы милиция и уголовный розыск для поиска Максима Петровича и документов. Выяснилось, что Максим Петрович уехал поездом, а не самолетом, было дано задание – собрать информацию о том, какие поезда и когда уходили в нужном направлении в последние дни и видели ли его сотрудники железнодорожной службы. В результате длительных поисков Андрею и его коллегам удалось разыскать Максима Петровича, который уже уволился с прежнего места работы, но он категорически отказался подтвердить получение векселя и других документов. Через несколько месяцев и Андрей уволился из организации «Лес и дом».

– Кто проиграл, кто выиграл в этой конкретной ситуации? Каковы конструктивные и деструктивные последствия данного конфликта для организации «Лес и дом»?

– Для разрешения этой ситуации разработайте программу психологического консультирования вопросам предотвращения и разрешения конфликтов с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития и факторов риска, его принадлежности к гендерной, профессиональной и другими социальным группам.

## **Перечень основной и дополнительной литературы**

### ***Основная литература***

1. Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17752-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533668>

2. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09672-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540916>

### ***Дополнительная литература***

1. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебник для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563046>

2. Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05147-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563551>

## **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»

4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. <https://4brain.ru/psy/> - Психология человека
7. <https://www.psychology.su/> – журнал «Психология»

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

**Модуль «Современные технологии управления»**

**Рабочая программа курса «Гибкие методологии управления проектами»**

**Цель курса «Гибкие методологии управления проектами»** – сформировать у студентов комплексное представление о современных гибких управленческих практиках, их особенностях, предпосылках и условиях применения, отличиях от классических подходов в управлении проектами и продуктами; освоить практические навыки эффективной работы в командах, применяющих гибкие методы работы.

**В результате изучения курса «Гибкие методологии управления проектами» обучающийся должен:**

**Знать:** принципы и методы гибких методологий управления проектами.

**Уметь:** разрабатывать и реализовывать инновационные проекты и программы развития организации.

**Владеть:** методами управления инновационными процессами и внедрения инноваций в организации.

**Объем курса.** Всего – 70 часов, в т.ч. теория – 14 часов, самостоятельная работа – 50 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

**Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Введение в гибкие методы управления проектами	4	15	19
2.	Разработка продуктов в цифровую эпоху	5	15	20
3.	Новое лидерство и командная работа	5	20	25
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

**Оценочные материалы**

### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Суть последовательного подхода состоит в:

- а) итерационности создания программного продукта;
- б) отказе от планирования;
- в) четком следовании запланированной структуре работ, суть которых заранее определена;
- г) корректировании планов по мере реализации проекта.

2. Agile – это...

- а) процессная методология;
- б) методология планирования;
- в) эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения;
- г) профессиональный подход.

3. Framework – это...

- а) профессиональный подход;
- б) процессная методология;
- в) методология планирования;
- г) эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения.

### *Типовое задание для оценки умений*

В рамках выполнения проекта в ИТ-компании необходимо сформировать команду, учитывать новые модели в командной работе в рамках реализации программы импортозамещения иностранных товаров отечественным производством.

Определены требования к команде.

Оптимальный размер команды должен быть пять человек. Участники команды будут полностью выделены на работу в составе экипажа, но могут резервировать небольшую часть недели на работу в интересах форума или клуба. Команда будет поточно-ориентированной. Эта самоорганизующаяся, кроссфункциональная команда (LeSS - feature teams) будет самостоятельно управлять своими встречами (планирование, чек-ин, обзор, ретроспектива); своей документацией и релизами. Могут действовать в соответствии с командными договоренностями, определяющими идентичность команды, общие правила и что-либо еще. В отличие от LeSS, эта модель допускает не только поточно-ориентированные экипажи. Как автономные команды, эти экипажи будут отвечать за свои роли, используемые методы, свои цели. Экипаж должен взять на себя полную ответственность за производимую ценность, за ним будет решающее слово в том, как будет сделана его работа. Вам необходимо схематично изобразить команду, опираясь на описанные выше характеристики, учитывая новые модели в командной работе.

### *Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** На фоне постоянно растущей конкуренции возможность быстро перестраиваться и адаптироваться становится все более важной для большинства организаций. Компания ПАО «Федеральная сетевая компания - Россети» в рамках применения гибкой методами управления командной работой, необходимо разработать схему организационной структуры. Предполагается, что в рамках проекта все экипажи работают с одной базы в 10 - 150 человек. База содержит некоторое количество экипажей всех четырех стандартных типов, организованных вокруг нескольких потоков создания ценности. База действует как зрелый, независимый бизнес. Она содержит все компетенции, необходимые для того, чтобы придумывать, реализовывать и поставлять продукты, от дизайн мышления до DevOps, от Lean Startup до Lean Manufacturing. Вам необходимо схематично изобразить

команду управления проектом, опираясь на описанные выше характеристики, учитывая гибкие методы управления командной работой.

## Перечень основной и дополнительной литературы

### Основная литература

1. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21494-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/573695>

2. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567301>

3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560561>

### Дополнительная литература

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560098>

2. Царенко, А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557225>

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. <https://www.psychology.ru/> – информационный ресурс по вопросам психологии.
4. Сайт Института научной информации по общественным наукам РАН <http://www.inion.ru>
5. <https://aevrika.ru/blog/gibkij-podhod-agile-v-razrabotke-i-prodvizhenii-sajtov/?ysclid=ldrpqgn62l968810063> – гибкая методология: компания «Эврика»

### Лицензионное программное обеспечение:

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);

- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### Рабочая программа курса «Инновационный менеджмент»

**Целью курса «Инновационный менеджмент»** формирование современных фундаментальных и прикладных знаний в области инновационного менеджмента, овладение методами и приемами организации и управления инновационной деятельностью, процедурами принятия управленческих решений в области инновационного менеджмента в рыночных условиях.

**В результате изучения курса «Инновационный менеджмент» обучающийся должен:**

**Знать:** основы инновационного менеджмента.

**Уметь:** анализировать ситуации и находить инновационные решения.

**Владеть:** современным инструментарием инновационного менеджмента.

**Объем курса.** Всего – 70 часов, в т.ч. теория – 14 часов, самостоятельная работа – 50 часов, контроль – 6 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

#### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Закономерности социально-экономического развития. Инновационный процесс как объект управления.	1	5	6
2.	Распространение инноваций	1	5	6
3.	Управление научно-технологическим развитием	2	6	8
4.	Механизм управления инновационными процессами	2	6	8
5.	Финансово-кредитное и правовое обеспечение инновационной деятельности	2	6	8
6.	Формирование экономических отношений в научно-технической сфере	2	6	8
7.	Планирование и организация научно-инновационного развития и управления исследованиями и разработками	2	6	8
8.	Организация и планирование патентно-лицензионной работы и процессов освоения выпуска новой продукции	1	5	6
9.	Управление производством новой продукции	1	5	6
	Контроль			6
	<b>ИТОГО:</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

## Оценочные материалы

### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является
  - а) Правительственная комиссия по научно-технической политике;
  - б) Миннауки и технологий РФ;
  - в) Министерство экономики РФ;
  - г) Государственная Дума.
  
2. Относительно внутренней среды инновационная стратегия может быть:
  - а) продуктовая;
  - б) функциональная;
  - в) ресурсная;
  - г) организационно-управленческая;
  - д) ситуационная.
  
3. К методам научно-технического прогнозирования относятся:
  - а) экстраполяция;
  - б) экспертные оценки;
  - в) моделирование;
  - г) постулирование;
  - д) логистический анализ.

### *Типовое задание для оценки умений*

**Задание 1.** Компания владеет фабрикой, оборудование которой требует модернизации. Имеются два варианта. 1) инвестировать 40000 долл. сейчас и получить 50000 долл. через три года; 2) инвестировать 40000 долл. сейчас и получить 46000 долл. через год; Первоначальные затраты единовременны и не требуют других инвестиций в течение 4 лет. Требуемая норма прибыли – 10%. Какой вариант выбрать?

### *Типовое задание для оценки навыков*

**Задача 1.** Договор финансового лизинга на оборудование стоимостью 100 тыс.руб. заключен сроком на 5 лет, плата лизингодателю за предоставленное оборудование (процентная ставка) составит 30% в год. Определите величину лизинговых платежей, если выплаты будут осуществляться ежегодно, а по прошествии первого года предполагается их увеличение с постоянным темпом в 10%. При решении задачи используйте западный методический подход.

## Перечень основной и дополнительной литературы

### *Основная литература*

1. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 479 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17994-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560294>
2. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 517 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560009>

### *Дополнительная литература*

1. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535910>

2. Инновационный менеджмент. Коммерциализация результатов научных исследований и разработок : учебник и практикум для академического бакалавриата / под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 266 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20450-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558322>

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

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-Управленческий Портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
7. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс»
8. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – сайт Федеральной службы государственной статистики

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Стратегический менеджмент»**

**Целью курса «Стратегический менеджмент»** приобрести знания в области теории и практики стратегического управления, как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать формированию стратегического мышления.

**В результате изучения курса «Стратегический менеджмент» обучающийся должен:**

**Знать:** алгоритмы стратегического планирования.

**Уметь:** анализировать параметры стратегического развития организации.

**Владеть:** методами разработки и реализации стратегий.

**Объем курса.** Всего – 70 часов, в т.ч. теория – 12 часов, самостоятельная работа – 50 часов, контроль – 8 часов.

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

### Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Методология и общая концепция стратегического менеджмента	2	10	12
2.	Анализ микро- и макроокружения организации и её внутренней среды	2	10	12
3.	Формирование миссии и стратегических целей организации	2	10	12
4.	Разработка и выбор стратегии развития организации	3	10	13
5.	Управление реализацией стратегии и контроль	3	10	13
	Контроль			8
	<b>ИТОГО:</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

### Оценочные материалы

#### *Типовой тест для оценки знаний*

1. Выберите определение стратегии организации:
  - а) деятельность организации в определённой стратегической зоне хозяйствования (определённом сегменте рынка);
  - б) практическое использование методологии стратегического управления;
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды - это
  - а) стратегическое планирование
  - б) стратегия
  - в) стратегическое управление
  - г) SWOT-анализ
3. Укажите, что называется источник формирования конкурентных преимуществ организации:
  - а) потенциал
  - б) сценарий

- в) целевые установки
- г) миссия

*Типовое задание для оценки умений*

1. Определить полный экономический результат проекта, если общая прибыль составляет 16000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 4000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 4500 у.е., потребности в инвестициях - 12000 у.е.

- а) 12500 у.е.
- б) 12000 у.е.
- в) 9000 у.е.
- г) 17000 у.е.

2. Определить отдачу инвестиций в процентах, если общая прибыль 17000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 3000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3000 у.е., потребности в инвестициях - 11000 у.е.

- а) 104,17
- б) 72,03
- в) 109,09
- г) 91,19

3. Определить норму прибыли в процентах, если общая прибыль 12000 у.е., ожидаемая дополнительная прибыль от реинвестирования - 6000 у.е., изменение стоимости бизнеса - 3500 у.е., потребности в инвестициях - 12500 у.е.

- а) 166,67
- б) 181,82
- в) 93,27
- г) 144,00

*Типовое задание для оценки навыков*

**Задание 1.** Небольшая региональная компания, специализирующаяся на заготовке лома цветных металлов, в состав которой входит 16 приемных пунктов и небольшое производство по первичной переработке и сортировке лома цветных металлов (здесь же склад, своеобразный распределительный центр), решила заняться региональным развитием и открыть приемные пункты во всех городах области с численностью населения свыше 15 тыс. человек. Исходя из норматива 1 приемка на 15 тысяч жителей.

Региональное развитие предполагается осуществить за 1 год, то есть предусмотрен достаточно динамичный рост.

Всего в субъекте федерации 32 населенных пункта, которые соответствуют данному критерию с общей численностью населения 611 тыс. жителей, то есть сеть приемок планируется увеличить на сорок пунктов + организация двух дополнительных распределительных центров.

Однако у руководства есть сомнения.

(а) в компании отсутствует эффективный механизм контроля за работой приемщиков с точки зрения их порядочности. Поскольку компания работает давно и штат приемщиков нормализовался (текучесть кадров за 2016 года равна 0), в компании работают проверенные люди, воровства нет. В ситуации с региональным развитием, когда придется в ускоренном формате открывать 40 приемок и нанимать 40 приемщиков, однозначно будут инциденты воровства. (б) несмотря на то, что в среднем приемщик зарабатывает около 60 тыс. рублей в месяц, подобрать на эту должность хорошего, замотивированного на результат сотрудника сложно.

### **Вопросы к кейсу**

- Как выстроить систему контроля за работой приемных пунктов и складами, что свести к минимуму вероятность возникновения воровства?
- Как выстроить hr-стратегию компании, чтобы работать в компании хотели лучшие представители рынка труда?
- Стоит ли в сложившихся в современной России условиях вообще заниматься региональным развитием? Обоснуйте ответ.

### **Перечень основной и дополнительной литературы**

#### ***Основная литература***

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>
2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
3. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 624 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168>

#### ***Дополнительная литература***

1. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514517>
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>
3. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. — 468 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

1. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
2. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);

- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **Рабочая программа курса «Эффективный менеджмент дистанционного взаимодействия»**

**Цель курса «Эффективный менеджмент дистанционного взаимодействия»** - сформировать у слушателей системное понимание и практические навыки эффективного дистанционного менеджмента, ориентированного на поддержание высокой мотивации, продуктивности и продуктивного взаимодействия в онлайн-среде.

**В результате изучения курса «Эффективный менеджмент дистанционного взаимодействия» обучающийся должен:**

**Знать:** современные технологии и инструменты дистанционного взаимодействия и управления распределенными командами.

**Уметь:** эффективно организовывать дистанционное взаимодействие и управлять виртуальными командами.

**Владеть:** современными инструментами и технологиями дистанционного взаимодействия и управления распределенными командами.

**Объем курса.** Всего – 70 часов, в т.ч. теория – 12 часов, самостоятельная работа – 50 часов, контроль – 8 часов

Самостоятельная работа включает подготовку к тестированию по завершению прохождения дисциплины.

#### **Учебно-тематический план**

№ п/п	Наименование тем (разделов) курса	Контактная работа, час.	Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Теория		
1.	Мотивация и самоорганизация в удаленной работе	3	10	13
2.	Планирование времени и управление задачами	3	14	17
3.	Циклы мотивации и устойчивость в условиях удалённой работы	3	14	17
4.	Технологии самомотивации и формирования привычек	3	12	15
	Контроль			8
	<b>ИТОГО:</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

#### **Оценочные материалы**

*Типовой тест для оценки знаний*

1. Выберите основное преимущество дистанционного взаимодействия в командах:

- а) Более низкие затраты на оборудование
- б) Гибкость графиков и возможность работать удалённо

- в) Отсутствие необходимости планирования встреч
- г) Полное исключение конфликтов

2. Выберите наиболее релевантный показатель эффективного онлайн-совещания наиболее:

- а) Длительность встречи
- б) Процент принятых решений и выполнение задач
- в) Количество участников
- г) Частота использования видеокамеры

3. Укажите инструмент, который лучше использовать для совместной работы над документами в реальном времени:

- а) Электронная почта
- б) Общий документ в облачном сервисе
- с) Мессенджер без истории
- д) Презентация без доступа

*Типовое задание для оценки умений*

**Задача 1.** Разработайте план управления проектной коммуникацией для команды из 6 человек, работающих в разных часовых поясах, над продуктом небольшого масштаба (примерно 8–12 недель).

Включите: каналы коммуникации, расписание встреч, роли и ответственности, принципы документирования, план эскалаций, альтернативные сценарии при сбоях связи.

Опишите, какие форматы и частота встреч будут использоваться (ежедневные stand-up, еженедельные синхронизации, демо). Укажите нормы поведения и правила модерации.

Задайте и обоснуйте ключевые КРІ по коммуникации (например, скорость ответа, доля выполненных задач в срок, качество передачи информации, удовлетворенность стейкхолдеров).

*Типовое задание для оценки навыков*

**Задача 1.** Вы ведёте проект (участники: разработчики, тестировщик, бизнес-аналитик) в разных часовых поясах. Внезапно возникает конфликт по приоритетам между двумя модулями: один считает необходимым ускорить дедлайны, другой — увеличить качество тестирования, чтобы избежать повторных ошибок. Клиент добавляет ещё часть требований. Нужно прийти к согласованному плану. Сформулируйте алгоритм действий, пропишите план коммуникации и презентации для стейкхолдеров.

## Перечень основной и дополнительной литературы

### *Основная литература*

1. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 347 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17081-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584707>

2. Рыкина, М. Н. Гибридные офисы / М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова ; под общ. ред. С. Р. Филонович. — 2-е изд. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 128 с. : ил., табл. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ ; выпуск 1). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699574>

### *Дополнительная литература*

1. Стребков, Д. О. Что мы знаем о фрилансерах? Социология свободной занятости / Д. О. Стребков, А. В. Шевчук. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. – 528 с. : ил., табл. – (Монографии ВШЭ: социально-экономические науки). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699577>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

3. <https://urait.ru> – ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
4. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3. <https://elibrary.ru>- научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <http://www.encyclopedia.ru> - Мир энциклопедий
5. <https://student2.consultant.ru/>- Справочная правовая система «Консультант Плюс»

### **Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

### **3.5. Методические материалы**

#### **Образовательные технологии**

Учебный процесс основывается на использовании информационных образовательных технологий. Одним из основных средств обучения является видеолекция, в которой учебный материал подается в динамике, с использованием слухового и зрительного каналов восприятия информации. Обучение с использованием технических средств применяется при проведении групповых занятий, а также для организации индивидуальной самостоятельной работы участников образовательного процесса, для организации дистанционного обучения. Видеолекции могут просматриваться слушателями в любое время через глобальную сеть Интернет. Содержание видеолекции соответствует дополнительной профессиональной программе. Темы излагаются последовательно, сочетая теоретический материал с конкретными примерами, раскрывается практическое значение излагаемых теоретических положений. Видеолекция включает следующие структурные компоненты:

- информационная часть, которая включает следующую информацию: название темы, краткие сведения о лекторе, наименование образовательного учреждения;
- вступительная часть – лектор озвучивает цели и задачи изучения данной темы; определяет место изучаемой темы в рамках дополнительной профессиональной программы, а также дает рекомендации для слушателей по просмотру видеолекции;
- основная часть – последовательно излагается лекционный материал согласно плану занятия с использованием видеоряда.

В заключительной части видеолекции делаются выводы и даются рекомендации слушателям после просмотра видеолекции, также рекомендуется литература и интернет-источники для дополнительного изучения темы. Каждая видеолекция посвящена одной, сравнительно небольшой по объему теме.

## **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа – это процесс активного, целенаправленного приобретения новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов его деятельности.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- развитие познавательных способностей, активности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

## **Организация учебного процесса**

Организация учебного процесса регламентирована настоящей образовательной программой, учебным планом и календарным учебным графиком.

Институт самостоятельно выбирает систему оценок, форму и порядок проведения аттестации (в соответствии с локальными нормативными актами организации).

При обучении с применением ЭОиДОТ каждому слушателю присваивается логин и пароль, обеспечивается доступ к информационному обеспечению системы дистанционного обучения через сеть Интернет в объеме, необходимом для освоения образовательной программы.

Учебный процесс с применением ЭОиДОТ реализуется в асинхронной форме взаимодействия слушателей и преподавателей Института, которая обеспечивает слушателю возможность освоения учебного материала в любое удобное для него время и общение с преподавателями с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени.

## **Учебно-методическое и информационное обеспечение**

Дополнительная профессиональная программа обеспечена учебно-методической документацией и материалами по всем учебным курсам.

Слушателям обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к электронной библиотеке и электронной информационно-образовательной среде организации.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>) и к образовательной платформе «Юрайт» (<https://urait.ru/>).

## **Материально-техническое обеспечение**

Институт располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей реализацию дополнительной профессиональной программы.

В Институте действуют две беспроводные сети Wi-Fi.

Институт имеет канал для доступа в Интернет. Всем пользователям предоставлена возможность использовать интернет-сервисы: веб, электронная почта, обмен сообщениями. Для контроля и ограничения доступа на нежелательные сайты используется специализированное программное обеспечение.

Локальные сети административно-управленческого персонала связаны архитектурой Client/Server и используются для хранения и обмена данными между сотрудниками.

На сайте ИМЭС имеется специальный раздел об условиях обучения лиц инвалидов и лиц с ОВЗ.

Имеется версия официального сайта ИМЭС для слабовидящих (для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению).

Слушателям обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен в рабочих программах курсов (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).