

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем:
в зачетных единицах: 2 з.е.
в академических часах: 72 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Полюнова Л. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать навык системной декомпозиции проблемных ситуаций в командной динамике: научить выделять корневые причины конфликтов, сбоев в коммуникациях и падения продуктивности, отделяя симптоматику от структурных факторов, с последующей визуализацией причинно-следственных связей в модели «как есть»;
- Обеспечить овладение инструментами фасилитации и делегирования для реализации выработанной стратегии: научить распределять роли в команде с учетом компетенций и мотивации участников, выстраивать обратную связь и корректировать траекторию движения группы, сохраняя фокус на конечном результате и своевременно перестраивая тактику при отклонениях;
- Развить способность на основе системного анализа преобразовывать выявленные ограничения в альтернативные сценарии командной стратегии: обоснованно выбирать тип командного взаимодействия (гибкое, иерархическое, кросс-функциональное) и формулировать этапные KPI, позволяющие оценить достижение цели в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода

Знать:

УК-1.1/Зн1 Методологию системного анализа для декомпозиции командных проблем на элементы «цель — роли — процессы — среда».

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Выявлять системные причинно-следственные связи в командной динамике, отделяя симптомы дисфункции от их корневых причин.

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Навыками построения системной диагностической модели проблемной ситуации в команде для выработки обоснованных управленческих решений.

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Алгоритмы построения альтернативных сценариев командных стратегий и критерии их выбора в зависимости от типа проблемной ситуации.

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Формулировать стратегические цели и этапные задачи для команды, обосновывая выбор конкретного пути решения с учетом системных ограничений.

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Инструментами стратегического планирования командной работы для перевода проблемной ситуации в управляемую траекторию достижения результата.

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

Знать:

УК-3.1/Зн1 Принципы и методы организационного проектирования командной работы (распределение функций, постановка задач, планирование ресурсов и времени).

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Проектировать организационную структуру команды и выстраивать эффективные рабочие процессы, обеспечивающие синхронность действий участников для достижения цели.

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Навыками организации совместной деятельности команды, включая делегирование полномочий, координацию и контроль исполнения на всех этапах работы.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

Знать:

УК-3.2/Зн1 Методы разработки командной стратегии и подходы к лидерству для ее реализации в различных управленческих контекстах.

Уметь:

УК-3.2/Ум1 Разрабатывать командную стратегию, интегрируя индивидуальные вклады участников в единый план достижения цели.

Владеть:

УК-3.2/Нв1 Навыками стратегического руководства командой, включая мотивацию, фасилитацию и адаптацию курса в условиях изменяющейся ситуации.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление командами» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3. В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные проблемы менеджмента, Учебная практика: ознакомительная практика	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Финансовая и экономическая безопасность бизнеса

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Учебная практика: ознакомительная практика	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление внешнеэкономической деятельностью, Управление изменениями
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	72	2	12	12	0,15	41,85	Зачет
Всего	72	2	12	12	0,15	41,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

		иятия	работа
--	--	-------	--------

Наименование раздела, темы	Всего	Практические зан	Самостоятельная
Раздел 1. Основные закономерности социального взаимодействия	26,91	6	20,91
Тема 1.1. Социально-психологические факторы делового общения; принципы командообразования	8,97	2	6,97
Тема 1.2. Речь как средство общения	8,97	2	6,97
Тема 1.3. Публичные выступления	8,97	2	6,97
Раздел 2. Практические аспекты эффективного управления в фирме	26,94	6	20,94
Тема 2.1. Техника слушания	8,97	2	6,97
Тема 2.2. Развитие лидерского потенциала	8,97	2	6,97
Тема 2.3. Тренировка интеллекта Решение конфликтов	9	2	7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные закономерности социального взаимодействия	Тестирование	Зачет
2	Практические аспекты эффективного управления в фирме	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные закономерности социального взаимодействия Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Выберите один верный ответ Что является первым шагом системного анализа проблемной ситуации в команде? 1)Выработка альтернативных стратегий 2)Декомпозиция ситуации на элементы и выявление связей между ними 3)Назначение ответственного за решение проблемы 4)Сбор мнений всех членов команды без структурирования	УК-1
	Ответ: 2	
2	Выберите один верный ответ Какой тип обратной связи в команде свидетельствует о наличии системной, а не разовой проблемы? 1)Единичный срыв дедлайна по вине одного сотрудника 2)Циклическое повторение конфликтов при смене этапов проекта 3)Разовое недопонимание в устной коммуникации 4)Случайная ошибка в отчетном документе	УК-1
	Ответ: 2	
3	Выберите один верный ответ Что из перечисленного относится к элементам системы «цель — роли — процессы — среда» в системном анализе команды? 1)Только должностные инструкции 2)Только внешние рыночные условия 3)Все перечисленные компоненты в их взаимосвязи 4)Только личные качества руководителя	УК-1
	Ответ: 3	
4	Выберите один верный ответ Какой метод наиболее эффективен для выявления скрытых системных причин хронического срыва сроков в команде? 1)Увольнение одного из сотрудников 2)Ужесточение контроля сроков 3)Построение причинно-следственной диаграммы и анализ петель обратной связи 4)Увеличение количества совещаний	УК-1
	Ответ: 3	
5	Выберите один верный ответ Что означает принцип эмерджентности применительно к командной работе? 1)Команда равна сумме индивидуальных вкладов участников 2)Эффективность команды определяется только лидером 3)Команда обладает свойствами, которые не сводятся к свойствам отдельных ее членов 4)Размер команды не влияет на результат	УК-1
	Ответ: 3	
6	Установите соответствие Соотнесите тип проблемной ситуации в команде с ее характерным признаком. Типы ситуаций: 1.Структурная проблема 2.Процессная проблема 3.Коммуникативная проблема Признаки: А.Сбой в передаче информации между подразделениями Б.Отсутствие четкого распределения функциональных обязанностей В.Нарушение последовательности операций в цикле выполнения задачи	УК-1
	Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А	
7	Установите соответствие Соотнесите уровень декомпозиции командной проблемы с соответствующим вопросом для анализа. Уровни анализа: 1.Уровень целей 2.Уровень ролей 3.Уровень среды Вопросы: А.Какие внешние факторы ограничивают действия команды? Б.Соответствуют ли поставленные задачи стратегическим приоритетам организации? В.Совпадают ли ожидания участников относительно их функций?	УК-1
	Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А	

8	Установите соответствие Соотнесите тип управленческого решения в проблемной ситуации с его характеристикой. Типы решений: 1.Тактическое решение 2.Стратегическое решение 3.Оперативное решение Характеристики: А.Направлено на устранение текущего сбоя без изменения общих правил Б.Меняет целевую модель работы команды на длительную перспективу В.Определяет способы распределения ресурсов для выполнения промежуточных задач		УК-1
	Ответ:	1-В, 2-Б, 3-А	
9	Установите правильную последовательность Расположите в правильной последовательности этапы организации командной работы от постановки цели до ее достижения. 1)Мониторинг и контроль исполнения задач с обратной связью 2)Распределение ролей и зон ответственности между участниками 3)Постановка цели и определение критериев ее достижения 4)Разработка командной стратегии и плана действий 5)Корректировка тактики при выявлении отклонений		УК-3
	Ответ:	3,4,2,1,5	
10	Установите правильную последовательность Установите последовательность действий руководителя при выработке командной стратегии. 1)Анализ сильных сторон и ограничений каждого участника команды 2)Определение стратегической цели с учетом внешних и внутренних факторов 3)Формирование вариантов стратегий с оценкой их реализуемости 4)Выбор оптимальной стратегии и доведение ее до всех участников 5)Разработка системы промежуточных контрольных точек и критериев успеха		УК-3
	Ответ:	2,1,3,4,5	
11	Дайте верный ответ Как называется управленческий процесс передачи части полномочий и ответственности от руководителя к подчиненным для эффективной организации командной работы?		УК-3
	Ответ:	делегирование	
12	Дайте верный ответ Какой термин обозначает способность руководителя направлять и влиять на поведение членов команды для достижения совместной цели?		УК-3
	Ответ:	лидерство	
13	Дайте верный ответ Как называется документ или инструмент, в котором зафиксированы цели, задачи, ресурсы, сроки и ответственные за их исполнение в рамках командного проекта?		УК-3
	Ответ:	план работ	
14	Дайте верный ответ Какой метод управления командой предполагает регулярные короткие встречи для синхронизации текущего статуса задач и выявления препятствий?		УК-3
	Ответ:	синхронизация	
15	Дайте верный ответ Как называется способность руководителя гибко менять управленческие подходы в зависимости от уровня зрелости команды и сложности задачи?		УК-3
	Ответ:	адаптивное руководство	

2. Практические аспекты эффективного управления в фирме Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите правильную последовательность Расположите в правильном порядке этапы системной диагностики проблемной ситуации в команде. 1)Формулировка гипотез о причинах дисфункции 2)Определение границ анализируемой системы 3)Сбор и верификация данных о состоянии элементов системы 4)Выявление симптомов и внешних проявлений проблемы 5)Проверка гипотез и построение причинно-следственной модели		УК-1
	Ответ:	4,2,3,1,5	

2	Установите правильную последовательность Установите последовательность действий при выработке стратегии действий в проблемной ситуации. 1)Оценка доступных ресурсов и ограничений для каждого сценария 2)Выбор оптимальной стратегии и определение критериев ее реализации 3)Формулировка проблемной ситуации как управленческой задачи 4)Генерация альтернативных сценариев командных действий 5)Мониторинг результатов и корректировка стратегии при отклонениях	УК-1
	Ответ: 3,4,1,2,5	
3	Дайте верный ответ Как называется принцип системного подхода, согласно которому целое обладает свойствами, отсутствующими у его отдельных частей?	УК-1
	Ответ: эмерджентность	
4	Дайте верный ответ Как называется метод системного анализа, представляющий собой графическое отображение причинно-следственных связей в виде «рыбьего скелета»?	УК-1
	Ответ: диаграмма Исикавы	
5	Дайте верный ответ Какой термин обозначает устойчивую способность команды сохранять эффективность при изменении внешних условий?	УК-1
	Ответ: адаптивность	
6	Дайте верный ответ Как называется этап системного анализа, на котором проблемная ситуация разбивается на составные части для детального изучения?	УК-1
	Ответ: декомпозиция	
7	Дайте верный ответ Какой ключевой элемент системного анализа команды отвечает за распределение функций и зон ответственности между участниками?	УК-1
	Ответ: ролевая структура	
8	Выберите один правильный ответ Что является ключевым условием эффективной организации работы команды для достижения поставленной цели? 1)Наличие строгой иерархии с единоличным принятием всех решений 2)Четкое распределение функциональных ролей и зон ответственности между участниками 3)Минимальное количество совещаний для экономии рабочего времени 4)Равномерное распределение всех задач между всеми членами команды без учета специализации	УК-3
	Ответ: 2	
9	Выберите один правильный ответ Какой стиль руководства командой наиболее эффективен при необходимости выработки нестандартной стратегии в условиях высокой неопределенности? 1)Авторитарный, с жесткой регламентацией каждого шага 2)Либеральный, с полным отсутствием контроля 3)Адаптивный, сочетающий постановку стратегических рамок с делегированием тактических решений 4)Бюрократический, основанный на строгом следовании утвержденным процедурам	УК-3
	Ответ: 3	
10	Выберите один правильный ответ Что из перечисленного относится к компетенциям руководителя команды при реализации выработанной стратегии? 1)Только контроль исполнения без обратной связи 2)Только выполнение задач вместо подчиненных 3)Мотивация, фасилитация и корректировка курса при отклонениях с сохранением стратегического фокуса 4)Передача всех управленческих функций внешнему консультанту	УК-3
	Ответ: 3	
11	Выберите один правильный ответ Какой инструмент наиболее эффективен для координации действий распределенной команды при реализации долгосрочной стратегии? 1)Ежедневные личные встречи всех участников 2)Общий цифровой календарь с контрольными точками и регулярные синхронизации по статусам задач 3)Разовые установочные совещания без промежуточного контроля 4)Полная автономия каждого участника без общей системы отчетности	УК-3
	Ответ: 2	

12	Выберите один правильный ответ Что является признаком успешной реализации командной стратегии? 1)Отсутствие отклонений от первоначального плана 2)Достижение запланированных целевых показателей с возможностью адаптации при изменении внешних условий 3)Максимальная загрузка всех членов команды без перерывов 4)Отсутствие конфликтов на любом этапе работы		УК-3
	Ответ:	2	
13	Установите соответствие Соотнесите тип командной роли с ее основной функцией в процессе организации работы. Типы ролей: 1.Координатор 2.Исполнитель 3.Генератор идей Функции: А.Преобразует стратегические задачи в конкретные действия и доводит их до результата Б.Обеспечивает связь между участниками и организует совместную деятельность В.Предлагает нестандартные подходы и альтернативные пути достижения цели		УК-3
	Ответ:	1-Б, 2-А, 3-В	
14	Установите соответствие Соотнесите этап реализации командной стратегии с основным управленческим действием руководителя. Этапы: 1.Стартовый этап 2.Основной этап 3.Заключительный этап Действия: А.Анализ достигнутых результатов и фиксация выводов для будущих проектов Б.Постановка целей, распределение ролей и синхронизация понимания задач В.Мониторинг промежуточных результатов и оперативная корректировка тактики		УК-3
	Ответ:	1-Б, 2-В, 3-А	
15	Установите соответствие Соотнесите стиль руководства командой с ситуацией его наиболее эффективного применения. Стили: 1.Директивный 2.Демократический 3.Коучинговый Ситуации: А.Команда состоит из опытных профессионалов, способных к самоорганизации Б.Требуется быстрая реакция в кризисной ситуации с четкими алгоритмами В.Необходимо развивать компетенции сотрудников и вовлекать их в принятие решений		УК-3
	Ответ:	1-Б, 2-А, 3-В	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Этика и социальная ответственность бизнеса: зарубежная и российская практика.		УК-1, УК-3
	Ответ:	Зарубежная практика социальной ответственности бизнеса (КСО) исторически строится на филантропии, ESG-стандартах и законодательно закреплённой отчетности, где бизнес рассматривается как часть социального ландшафта. Российская практика долгое время формировалась под влиянием корпоративных кодексов крупных госкомпаний и социальных программ градообразующих предприятий, часто носящих патерналистский характер. Сегодня в России наблюдается сближение с международными подходами через внедрение нефинансовой отчетности и устойчивых практик, однако ключевое отличие остается в большей роли государства как регулятора и драйвера социальных инициатив. При этом российский бизнес все чаще осознает, что этика — это не репутационный бонус, а фактор долгосрочной устойчивости и доверия со стороны персонала и локальных сообществ.	
2	Дайте развернутый ответ Учет психологических особенностей человека в практике управления коллективом (особенности проявления различных типов темперамента, типов поведения).		УК-1, УК-3

	Ответ: Учет темперамента и поведенческих типов позволяет менеджеру выстраивать индивидуальный подход к мотивации, постановке задач и контролю: холерикам лучше делегировать инициативные прорывные задачи, сангвиникам — коммуникационные функции, флегматикам — аналитическую рутину, а меланхоликам — работу, требующую внимательности и эмпатии. В практике управления важно не навешивать ярлыки, а использовать типологию как инструмент прогнозирования реакций и профилактики конфликтов. Учет поведенческих паттернов помогает оптимально формировать малые группы внутри коллектива, балансируя доминантных и ведомых сотрудников, рационалов и иррационалов, интровертов и экстравертов. Осознанное управление психологическим разнообразием превращает команду из суммы индивидуальностей в синергичный организм.	
3	Дайте развернутый ответ Создание психологического климата коллектива, основные факторы. Ответ: Психологический климат коллектива — это интегральное эмоциональное состояние группы, которое определяется совпадением ценностных ориентаций, уровнем доверия к руководству и друг к другу, а также удовлетворенностью содержанием труда. Основными факторами выступают: стиль управления (демократический способствует открытости, авторитарный — тревожности), справедливость системы вознаграждения, прозрачность карьерных перспектив и качество коммуникаций. Важнейшую роль играет психологическая безопасность — возможность ошибаться без страха наказания, что стимулирует инновационное поведение. Также климат сильно зависит от организационной культуры и физической среды (эргономика, освещение, планировка), поскольку они влияют на неформальные контакты и общий тонус.	УК-1, УК-3
4	Дайте развернутый ответ Формы делового общения: беседы, деловые встречи, переговоры. Ответ: Деловая беседа — это двусторонний обмен мнениями с целью уточнения позиций или решения частного вопроса, она допускает неформальность и гибкость повестки. Деловая встреча (совещание) — это коллективная форма общения, направленная на координацию действий, обсуждение проблем и принятие решений, требует четкой структуры, регламента и фиксации результатов. Переговоры — это высшая форма деловой коммуникации, предполагающая борьбу интересов и одновременно поиск взаимовыгодного компромисса; они отличаются стратегическим характером, многовариантностью сценариев и использованием тактических приемов убеждения. Все три формы дополняют друг друга: беседа готовит почву, встреча синхронизирует команду, а переговоры фиксируют внешние договоренности.	УК-1, УК-3
5	Дайте развернутый ответ Особенности переговоров в условиях цифровизации. Ответ: Цифровизация перевела значительную часть переговорного процесса в онлайн-формат, что сокращает дистанцию, но усиливает риск коммуникативных сбоев из-за отсутствия полноценного невербального контакта и технических задержек. Виртуальные переговоры требуют более четкой предварительной подготовки материалов, письменной фиксации договоренностей в реальном времени и использования цифровых платформ для совместной работы над документами. Усложняется чтение эмоций и намерений оппонента, поэтому возрастает роль голосовой интонации, скорости речи и вербальных маркеров уверенности. С другой стороны, цифровые инструменты позволяют привлекать экспертов из любой точки мира, оперативно подгружать аналитику и моделировать варианты сделок, что делает переговоры более гибкими и прозрачными.	УК-1, УК-3
6	Дайте развернутый ответ Искусство хороших манер менеджера в деловой жизни (нормы, поведенческие стандарты, личная культура). Ответ: Искусство хороших манер менеджера — это не формальный этикет, а инструмент построения доверия и авторитета, включающий точность во времени, уважение к личным границам, умение слушать и корректность в оценках. Поведенческие стандарты предполагают единообразие общения с подчиненными, равными и вышестоящими руководителями, исключая фамильярность или высокомерие. Личная культура менеджера проявляется в опрятности внешнего вида, контроле эмоций, уместном использовании юмора и способности признавать свои ошибки. Эти «мягкие» навыки создают репутацию профессионала, с которым хотят сотрудничать, и формируют эталон для подражания среди всей команды.	УК-1, УК-3
7	Дайте развернутый ответ Цифровой этикет Ответ: Цифровой этикет — это свод правил электронной коммуникации, регулирующий время и каналы связи, тональность переписки, скорость ответа и корректное использование СМІ-функций (общие чаты, теги, реакций). Ключевое правило — уважение к времени собеседника: деловые сообщения отправляют в рабочие часы, используют четкие темы писем, избегают голосовых сообщений без предупреждения и не требуют мгновенного ответа на сложные вопросы. В переписке важно соблюдать субординацию, грамотность и меру эмоциональности (разумное использование эмодзи и восклицательных знаков). Также цифровой этикет включает бережное отношение к персональным данным и конфиденциальности: запрет на пересылку внутренней информации в небезопасные каналы и массовую рассылку без согласия получателей.	УК-1, УК-3

8	Дайте развернутый ответ Правила проведения совещаний: как и зачем их нужно проводить.		УК-1, УК-3
	Ответ:	Совещания нужны исключительно для коллективной выработки решений, координации действий и обмена информацией, которую невозможно эффективно передать иначе; они проводятся только при наличии четкой повестки и острой необходимости. Правила проведения включают: обязательное оповещение участников за сутки с приложением материалов, строгий регламент выступлений (не более 2–3 минут на человека), назначение модератора и секретаря, фиксирующего решения. Каждое совещание должно завершаться четкими резюме: кто, что и к какому сроку делает. Запрещено проводить совещания для решения вопросов, решаемых в рабочем порядке, а также приглашать лишних людей — это обесценивает время сотрудников и снижает эффективность управления.	
9	Дайте развернутый ответ Условия творческого труда; методы усиления продуктивности мышления; психотехнология решения проблем.		УК-1, УК-3
	Ответ:	Условия творческого труда включают психологическую безопасность (отсутствие страха критики), временной ресурс для «инкубации» идей, доступ к разносторонней информации и возможность экспериментировать без немедленных санкций за ошибки. Методы усиления продуктивности мышления: мозговой штурм, метод фокальных объектов, ТРИЗ, майндмэппинг и техника «шести шляп» де Боно, которая позволяет переключаться между разными режимами восприятия проблемы. Психотехнология решения проблем строится на цикле: остановка (дистанцирование от привычных оценок), фрейминг (переопределение задачи), генерация альтернатив, прототипирование решения и рефлексивный анализ неудач. Важнейшим элементом является чередование индивидуального и группового режимов мышления, так как коллективное обсуждение порождает новые смыслы, а паузы дают мозгу обработать связи на бессознательном уровне.	
10	Дайте развернутый ответ Учет невербальных характеристик поведения в практике делового общения.		УК-1, УК-3
	Ответ:	Невербальные характеристики (мимика, жесты, позы, дистанция, направление взгляда, темп и громкость речи) передают до 65% смысла и часто раскрывают истинные эмоции, которые собеседник пытается скрыть вербально. В практике управления учет этих сигналов позволяет оперативно считывать настороженность, неуверенность, заинтересованность или ложь подчиненного, перестраивая тактику разговора или корректируя задачу. Менеджеру важно контролировать собственные невербальные проявления: открытые ладони, взгляд в глаза, спокойная поза без скрещенных рук усиливают доверие и авторитет. При этом интерпретация должна быть комплексной, с поправкой на культурный и ситуационный контекст, чтобы избежать ложных выводов и использования невербалики как единственного критерия оценки собеседника.	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 445 с - 978-5-534-11503-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582694> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 387 с - 978-5-534-07329-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582834> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 177 с - 978-5-534-07425-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584065> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Кларин, М. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М. Кларин. - Москва: Юрайт, 2026. - 288 с - 978-5-534-02811-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584788> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 384 с - 978-5-534-15534-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583413> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

2. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)

3. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения