Приложение 4
к образовательной программе 38.04.01
«Экономика и управление проектами»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Личная эффективность руководителя
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

Экономика и управление проектами
(наименование образовательной программы)

очная, заочная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 Личная эффективность руководителя одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы....4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания....9
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам....13
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине....27
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 32
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 34
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 36

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 Личная эффективность руководителя обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

Основание (ФГОС ВО/ ОС ВО)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ФГОС ВО* 38.04.01 Экономика Приказ Минобрнауки №939 от 11.08.2020 года «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика» ОС ВО 38.04.01 Приказ и. о. ректора М. Н. Назарова №01-3037 от 29.03.2021 года «Об утверждении образовательных стандартов Академии по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.04.01 Экономика»УК Реализация инвестиционного проекта[1] Построение интегрированной системы управления рисками[2]	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Освоение компетенций, направленных на развитие индивидуальных способностей индивидуумов	УК-6.1. З-1 Знает: сущность и этапы процесса раскрытия потенциала личности через самоанализ, практику, создание стимулирующей среды и самообразование УК-6.1. У-1 Умеет: реализовывать методы развития на основе самоанализа, активной практики и использования персонализированных методик
			УК-6.2	Приобретение и развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности и получение профессиональных компетенций в сфере экономики и управления проектами	УК-6.2. З-1 Знает: критерии оценки личной эффективности УК-6.2. У-1 Умеет: достигать бизнес-результатов с оптимальными затратами личных ресурсов (времени, энергии) через эффективное планирование, приоритезацию, делегирование и принятие точных решений

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з. е., 72 ак. часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

– очная форма обучения: лекции – 6 а. ч., практические занятия – 12 а. ч., самостоятельная работа – 50 а. ч., контроль – 4 а. ч.

– заочная форма обучения: лекции – 2 а. ч., практические занятия – 4 а. ч., самостоятельная работа – 62 а. ч., контроль – 4 а. ч.

Дисциплина Б1.В.03 Личная эффективность руководителя относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана. Изучается на 1-м курсе очной формы обучения в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полу-

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23 сентября 2024 г. N 497н

[2] Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 года № 264н, регистрационный номер 82370. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

ченных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата (специалитета).

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**				
		Всего	**Семестры**			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***18***	***18***			
лекционного типа (Л)		***6***	***6***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***	***12***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***50***	***50***			
Консультация						
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт***	***Зачёт***			
	час.	***4***	***4***			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***	***72/2***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**			
		Всего	**Курс**		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***6***	***6***		
лекционного типа (Л)		***2***	***2***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***4***	***4***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Консультация					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***62***	***62***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт***	***Зачёт***		
	час.	***4***	***4***		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***	***72/2***		

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Эффективный менеджмент: теоретико-методологические основы	22	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	16	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Эффективные управленческие решения: теория и практика	22	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	16	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Эффективные коммуникации: теория и практика	24	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	18	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	Зачёт
Итого		**72**	**6**	**0**	**0**	**12**	**0**	**0**		**4**		**0**	**0**	**50**	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Эффективный менеджер: теоретико-методологические основы	23	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	20	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Эффективные управленческие решения: теория и практика	22,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	21	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Эффективные коммуникации: теория и практика	22,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	21	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4		0	0	0	Зачёт
Итого		**72**	**2**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**		**4**		**0**	**0**	**62**	

Используемые сокращения:

Л – лекции; занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Эффективный менеджер: теоретико-методологические основы

Понятие «эффективность» и специфика оценки эффективности управленческих кадров. «Управленческая эффективность» в узком и широком истолковании. Диалектика профессионального и персонального (личностного) развития индивидов.

Классические и современные книги и публикации: «Эффективный руководитель» (П. Друкер), «Профессия менеджер: мифы и реальность» (Г. Минцберг), «Размышления о менеджменте, личном развитии и политических вопросах» (И. Адизес).

ГСФ-концепция развития индивида и общества. Генетический аспект анализа бытия индивида в социуме: система природных (биологических) и социокультурных, материальных и духовных факторов. Индекс эффективности работника: ИЭР = П × К / М × Д и вариативность значений (=1, < 1, > 1). Субъектный (личностный, групповой, корпоративный, отраслевой / региональный, национальный, континентальный, глобальный уровни) и функциональный (сознание – деятельность – отношения) аспекты анализа бытия индивида в социуме.

Сущность и содержание персонального менеджмента. Персональный менеджмент и самоменеджмент (self-management) как целое и часть. Субъектный, объектный и предметный аспекты персонального менеджмента.

«Пирамида самоменеджмента» (концепция С. Д. Резника): общая характеристика ступеней (целеполагание и целеустремлённость, организованность и дисциплина, профессионализм, технологичность, коммуникабельность, работоспособность, самоконтроль и контроллинг) и особенности реализации.

Книга М. Педлера, Дж. Бергойна, Т. Бойделла и др. «Самоменеджмент: пособие для руководителя» (“A manager’s guide to self-development”) и новые концептуальные идеи для саморазвития менеджера.

Система методов саморазвития менеджера: 1) общие методы (ведение личного журнала, ретроспективный обзор, размышление о происходящих событиях, умение прислушиваться к внутреннему «Я», смелость в использовании новых идей, экспериментирование с новым типом поведения, укрепление силы воли, поддержание способности к восприятию нового, работа над высшим и низшим «Я»); 2) методы совершенствования логического мышления, памяти, развития творческого подхода (чтение, конспектирование, составление плана, приёмы запоминания материала, «логическое дерево»); 3) специальные методы (обучение на курсах, пакеты обучающих про-грамм, выполнение специальных проектов, участие в профессиональных объединениях и ассоциациях, подготовка выступлений и публикаций для журналов, обучение других); 4) методы улучшения физического здоровья, темперамента и стиля управления (спортивные занятия, релаксация и медитация, правильное восприятие собственной внешности, выработка компромиссных отношений с окружающими, усовершенствование темперамента, выработка индивидуального стиля управления); 5) методы взаимопомощи и поддержки (практика общения с собеседниками различных типов, групповое обучение).

Три уровня саморазвития менеджера: исполнитель, руководитель, консультант.

Тема 2. Эффективные управленческие решения: теория и практика

«Эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения — это не что иное, как система, — ряд правильных шагов в правильной последовательности. Они знают, что эффективное решение — это всегда суждение, основанное на “несовпадении мнений”, а не на “консенсусе в отношении фактов”. И им известно, что быстро принятое решение — это ошибочное решение.

Решений должно быть немного, но фундаментальных. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приёмы» (П. Ф. Друкер).

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений и основные требования к их разработке, принятию и реализации.

Технология разработки и принятия управленческого решения: анализ ситуации; формулирование целей; выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации); конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов; выбор оптимального варианта; установление очерёдности действий и проработка деталей; составление плана мероприятий и рабочего графика; доведение УР до ответственных исполнителей и поэтапный контроль.

Тема 3. Эффективные коммуникации: теория и практика

Понятие «коммуникация» и особенности подсистем внутренних и внешних коммуникаций в организации. «Внутренняя интеграция (internal integration) означает, что члены организации вырабатывают коллективную идентичность и знают, как работать вместе эффективно. Именно культура определяет повседневные рабочие отношения и стиль общения в организации, приемлемые и неприемлемые формы поведения, распределение власти и статус. Внешняя адаптация (external adaptation) — это то, как цели и дела организации соотносятся со сторонними организациями. Культура помогает направлять повседневную активность работников по достижению целей организации. Она помогает быстро реагировать на запросы потребителей или действия конкурентов» (Р. Дафт).

Понятие «стиль» применительно к организационно-управленческой деятельности и классификации стилей руководства (концепции Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина, П. Герси и К. Бланшара, Р. Блейка и Дж. Моутон, Т. Бойделла, Г. Минцберга). PAEI-модель И. Адизеса и ESBI-концепция Р. Кийосаки.

Индивидуальный стиль как система управленческих инструментов, опосредующих отношения менеджера и персонала (группы, команды). Диалектика авторитарности, коллегиальности, либерализма. Обратная связь и обратное управление. Технология индивидуальной работы с персоналом: основные принципы (уважение и доверие, непредвзятая оценка, развитие сотрудников, комфортные условия труда, поддерживающий контроль, индивидуальная адаптация, обратная связь). Методы индивидуальной работы с персоналом: 1) ориентированные на задачу (цели «одной минуты», обогащение рабочих заданий, кадровые расстановки, ротация рабочих заданий); 2) эмоционально-стимулирующие (личная поддержка работника, «экспертное» отношение к сотрудникам, проявление искренней заинтересованности, позитивное подкрепление); 3) информирующие (полное информирование, диалог); 4) контрольно-стимулирующие (позитивная критика, обучающий контроль).

Кросс-культурный менеджмент: сущность, условия возникновения и развития. 6D модель организационной культуры (Г. Хофстеде, Г. Я. Хофстеде, М. Минков) и основные параметры классификации организационной (управленческой) культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера (модель 7D).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.03 Личная эффективность руководителя входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном ви-

де, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т. д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т. д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 Личная эффективность руководителя используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум);

тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Эффективный менеджер: теоретико-методологические основы. УК–6.1

Генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция – это «трёхмерная» модель. Она раскрывает механизм самореализации личности в социуме на основе анализа возможностей индивида в рамках трех относительно самостоятельных подсистем: генетической, субъектной и функциональной.

1. Опираясь на рисунки 1а и 1б, проанализируйте Ваш «генетический потенциал» и определите две – три практические задачи, связанные с формированием или развитием профессиональных знаний, умений и навыков:



Рис. 1а. Микросреда бытия человека:
основные элементы первой природы (natura) и второй природы (cultura)



Рис. 1б. Макросреда общественного бытия: система материальных и духовных факторов

2. Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-подразделения в средней или крупной российской компании. Опираясь на схему, представленную на рисунке 2, опишите варианты развития ситуации и Ваши действия; соответственно, если значение индекса (ИЭР): а) больше 1, б) меньше 1, в) равно 1:

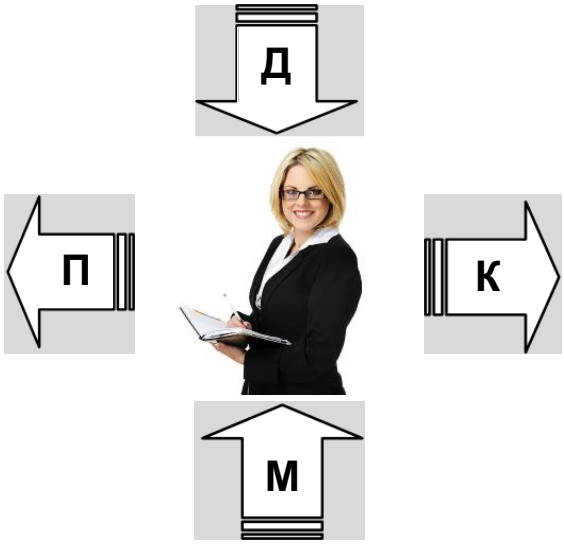


Рис. 2. Индекс эффективности работника (ИЭР) = (П×К) : (Д×М)

3. Опираясь на следующую графическую иллюстрацию, кратко охарактеризуйте «пирамиду самоменеджмента» (согласно концепции профессора С. Д. Резника).



Рис. 3. «Пирамида самоменеджмента»: основные элементы (система качеств и компетенций организованного человека)[3]

Впервые книга Тома Бойделла “Management self-development. A guide for managers, organisations and institutions” была издана под эгидой Международной организации труда (International Labour Organisation, ILO) в 1985 году. Затем она многократно переиздавалась в соавторстве с такими известными специалистами, как Майк Педлер (Mike Pedler) и Джон Бургойн (John Burgoyne)[4], а в 2026 году издательство учебной и деловой литературы Routledge выпустило в свет новое (7-е) издание[5]. Данный факт свидетельствует об актуальности ключевых идей, представленных в указанной работе (в отличие от исходной по-

[3] Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 453 с. (С. 18) / https://znanium.com/catalog/product/1913252

[4] See: A manager's guide to self-development / Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell. – Third edition. – L.; N. Y.: McGraw-Hill, 1994. – iv, 265 p. / https://archive.org/details/managersguidetos0000pedl_3ed

[5] A Manager's Guide to Self-development / Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell, Joan Keevill, Kevin Roe, Jean-Anne Stewart. – Milton Park, Abingdon: Routledge (Taylor & Francis Group), 2026. – 356 p. / https://www.routledge.com/A-Managers-Guide-to-Self-development/Pedler-Burgoyne-Boydell-Keevill-Roe-Stewart/p/book/9781032948805

следняя версия включает 56 методов самосовершенствования), и сохраняющийся интересе к ней со стороны читателей.

4. Проанализируйте сущность, достоинства (возможности) и недостатки (ограничения) каждого из 27 «базовых» методов саморазвития и заполните таблицу:

Система методов самосовершенствования руководителя (версия Т. Бойделла)[6]

Наименование метода	**Особенности метода**		
	сущность	**возможности**	**ограничения**
1. Ведение личных записей			
2. Ретроспективный обзор событий			
3. Анализ текущих событий			
4. Умение слушать внутреннее «Я» и развитие интуиции			
5. Смелость в использовании новых идей и концепций			
6. Эксперименты с новыми типами (стилями) поведения			
7. Укрепление силы воли			
8. Развитие способности к восприятию инноваций			
9. Работа на низшим и высшим «Я»			
10. Чтение			
11. Конспектирование			
12. Составление плана («инвентарная сетка»)			
13. Способы запоминания материала			
14. Совершенствование логического мышления			
15. Обучение на курсах и в вузах (доп. образование)			
16. Самообучение (подбор обучающих программ)			
17. Выполнение спецзаданий и разработка проектов			
18. Участие в профсоюзах и самодеятельных организациях			
19. Подготовка публикаций и материалов для СМИ			
20. Обучение подчинённых			
21. Совершенствование физического и психического здоровья			
22. Самоанализ (восприятие себя со стороны)			
23. Поддержание компромиссных отношений с окружающими			
24. «Совершенствование» темперамента и характера			
25. Выработка индивидуального стиля управления			
26. Развитие коммуникативных навыков			
27. Развитие групповых форм обучения			

«Персональный менеджмент (ПМ) <…> помимо субъектной подсистемы, или самоменеджмента (СМ), нацеливающего менеджера на саморазвитие, в т. ч. формирование

[6] Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М; Премьер, 1995. – 204 с. / https://search.rsl.ru/ru/record/01001733873?ysclid=mhhsdrovvx351719290

индивидуального стиля управления, включает объектную и предметную (коммуникативную) подсистемы» (Э. А. Понуждаев).

5. Опираясь на следующую графическую иллюстрацию, объясните различия между двумя ключевыми понятиями.

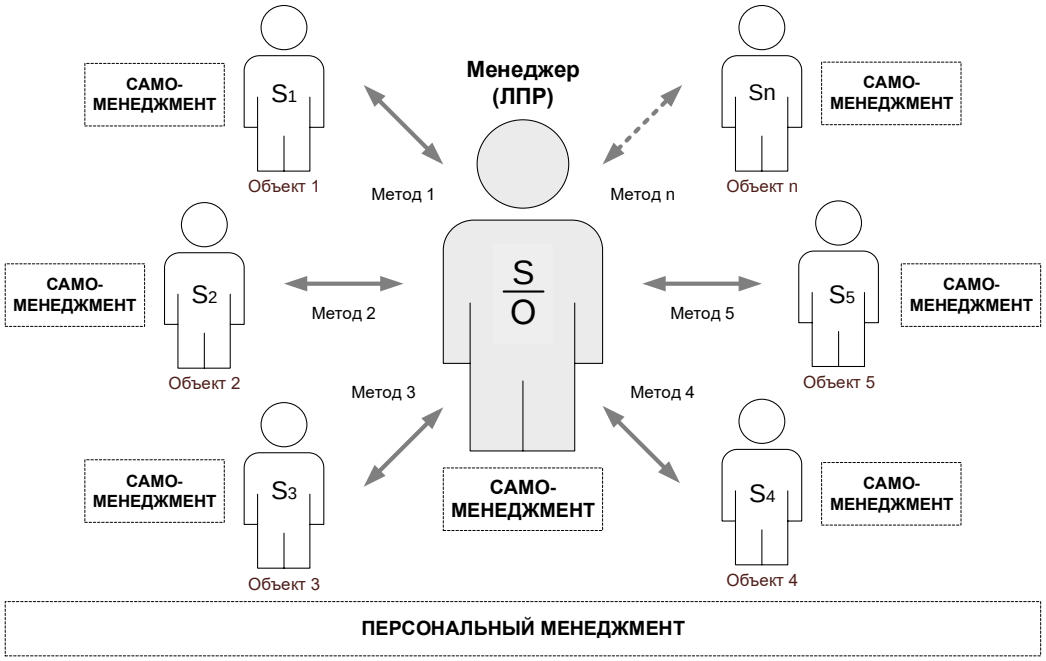


Рис. 4. Диалектика понятий «самоменеджмент» и «персональный менеджмент»

Тема 2. Эффективные управленческие решения: теория и практика. УК–6.2

Одним из главных достоинств управленца всегда считалась способность играть роль главы семьи, человека, который по-отечески относится к подчинённым и следует формуле «быть твёрдым, но справедливым». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» весьма противоречивы. Например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Генри Форд (1863–1947) утверждал: “It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard. We hire a man, not his history”.

1. Переведите на русский язык и прокомментируйте это поучительное высказывание.

2. Допустим, что вместо американской тюрьмы в этом тексте будет упомянуто название Вашего вуза. Встречаются ли в наши дни руководители, мыслящие как Г. Форд? Поясните.

В книге того же Форда «Моя жизнь, мои достижения» есть весьма любопытный и поучительный факт: «В одно прекрасное утро 1909 года я объявил без всякой подготовки, что мы станем выпускать лишь одну модель – “Т”, – и что все машины будут иметь одинаковое шасси. Я заявил: “Каждый покупатель может окрашивать свой автомобиль по желанию, если автомобиль чёрный”.

Я не скажу, что меня поддержали с какой-нибудь стороны…

Возражения продавцов имели основания, особенно когда я выступил со следующим объявлением: “Я сконструирую автомобиль для широкого потребления. Он будет достаточно велик, чтобы в нём поместилась целая семья, но и слишком мал, чтобы один человек мог управлять им. Автомобиль будет сделан из наилучшего материала, построен первоклассными рабочими и спроектирован самым простым способом, который только возможен в современном мире. Несмотря на это, цена будет такая низкая, что любой человек, который прилично зарабатывает, сможет купить его себе, чтобы наслаждаться отдыхом на вольном, чистом воздухе со своей семьёй”.

Это объявление многие прочли без удовольствия…»[7].

3. Чем завершилась эта история? Почему несмотря на мрачный прогноз («Если Форд сделает это, через шесть месяцев ему крышка»), модель Ford T стала рекордсменом и долгое время удерживала первенство среди легковых автомобилей, производившихся в XX веке?

4. Сформулируйте проблему, актуальную для Вас сейчас или в будущем. Определите стратегию и тактические действия, направленные на её решение, а затем изобразите Ваш план в виде «дерева целей».

Предположим, что Вы являетесь руководителем подразделения в крупной организации и стали невольным свидетелем спора, возникшего в рабочее время между сотрудниками. Предмет разногласий не связан с их профессиональной деятельностью, какими-либо рабочими моментами…

Для начала, лишь бросив в их сторону «неодобрительный» взгляд, Вы решили пройти мимо (тактика «Нулевой вариант»), но через полчаса, возвращаясь с совещания у гендиректора, застали прежнюю картину. Страсти уже кипят, и Вам, как начальнику, надо реагировать. Огонь лучше погасить, не позволяя ему разгораться, ибо в противном случае ситуация может выйти из-под контроля…

5. Озвучьте четыре фразы, которыми Вы (подойдя к ним и уяснив суть разногласий) попытаетесь завершить конфликт, отталкиваясь от названий 4 тактических приёмов: а) «Профессионализм», б) «Атеизм», в) «Персонализм», г) «Экуменизм».

6. Развивая тему предыдущего вопроса, сформулируйте одну проблему, которую Вы считаете типичной для персонала современных российских организаций. Используя алгоритм, представленный на схеме, конкретизируйте Ваши действия в качестве лица, принимающего управленческие решения.

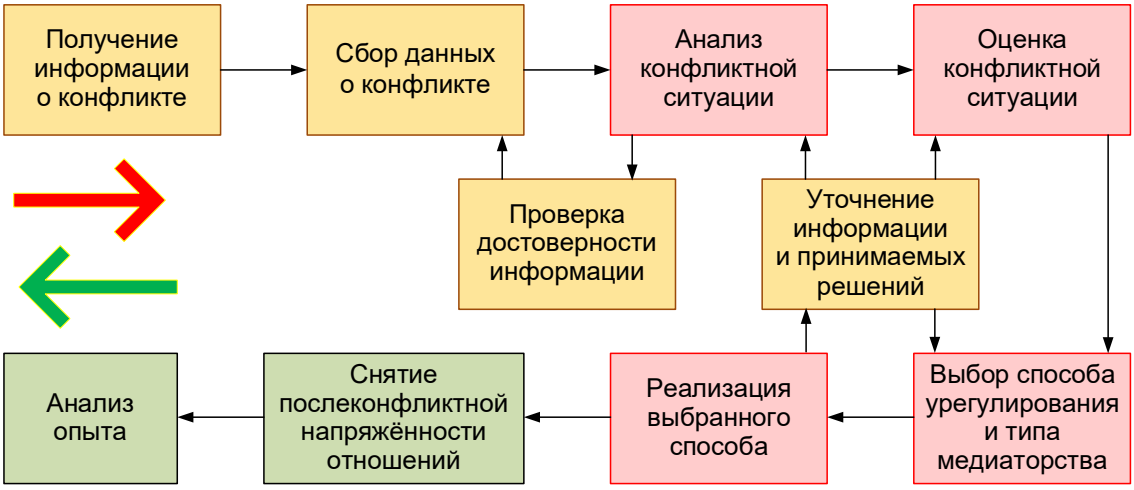


Рис. 5. Процесс анализа и урегулирования конфликтной ситуации (модель А. Я. Анцупова – А. И. Шипилова)[8]

В знаменитой книге «отца» стратегического менеджмента Игоря Ансоффа есть интересный параграф «Ликвидация разрыва между общим руководством фирмы и научно-техническими специалистами»[9]. В нём приведена следующая матрица:

---

[7] Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Перевод с англ. Е. А. Кочериной, Д. А. Дворцовой. – М.: Эксмо, 2026. – 384 с. (С. 108–109) / https://eksmo.ru/book/genri-ford-moya-zhizn-moi-dostizheniya-ITD1409911/

[8] См.: Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591 с. (С. 528) См. также: Анцупов А. И., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с. / https://clck.ru/3TbSwQ

[9] См.: Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. (С. 154–158) /



Рис. 6. Матрица «Покупатель / Продавец» Игоря Ансоффа

7. Какие, на Ваш взгляд, параметры отображают оси X и Y? Обозначьте их, а затем охарактеризуйте плюсы и минуты каждого варианта управленческого решения.

В 2012 году бывший тогда министром образования и науки РФ Андрей Фурсенко утвердил Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) среднего образования с третьим (наряду с русским языком и математикой) обязательным ЕГЭ – по иностранному языку. Выпускники школ должны были начать сдавать его с 2020 года, но затем министр Дмитрий Ливанов перенёс «запуск» на 2022 год, чтобы школы могли лучше подготовиться. Те же планы и сроки в мае 2017 года подтвердила министр просвещения Ольга Васильева, однако летом 2020 года после консультаций с экспертами, многочисленных обсуждений и под давлением консервативной общественной организации «Национальный родительский комитет» новый министр Сергей Кравцов внёс предложение об … исключении иностранного языка из списка обязательных ЕГЭ[10].

8. Каковы, на Ваш взгляд, причины очевидной непоследовательности в принятии управленческих решений на уровне федеральных министерств?

9. Выступите в роли эксперта и оцените последствия такого решения. Укажите плюсы и минусы для разных категорий лиц, вовлечённых в процесс.

Тема 3. Эффективные коммуникации: теория и практика. УК–6.1, УК–6.2

Знание элементарных «частиц» и понимание коммуникативного процесса как единой «цепочки» — это значимый, но лишь первый шаг на пути овладения искусством делового общения. По утверждению выдающегося американского педагога, лектора и писателя Дейла Карнеги (1888–1955), автора бестселлера «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей»[11], тысячи правил и приёмов могут оказаться бесполезными без главно-

[10] См.: Черных, А., Васильева, А., Ламова, Е. Третий стал лишним. Министерство просвещения отменило обязательный ЕГЭ по иностранному языку // Коммерсант. 2020. 30 августа / https://www.kommersant.ru/doc/4434589; Губернаторов Е., Калюков Е. Минпросвещения объяснило отказ от обязательного ЕГЭ по иностранным языкам // РБК. 2020. 30 августа / https://www.rbc.ru/society/30/07/2020/5f227fe09a794734b1862589

[11] Эта книга, изданная в 1936 году, имела невероятную популярность. Так, в течение года было продано более миллиона экземпляров, а при жизни автора только в США её общий тираж составил 5 миллионов. На протяжении десяти лет она не покидала списки бестселлеров газеты “The New York Times”, что до сих пор является абсолютным рекордом.

го «магического условия». Таковым он считал «глубокое, деятельное желание научиться, твёрдую решимость повысить своё умение обращаться с людьми»[12].

Развивая эту мысль, расширим границы и покажем общую панораму, где средства коммуникации образуют самостоятельный «треугольник», но при этом выступают ядром более сложной и более эффективной системы.

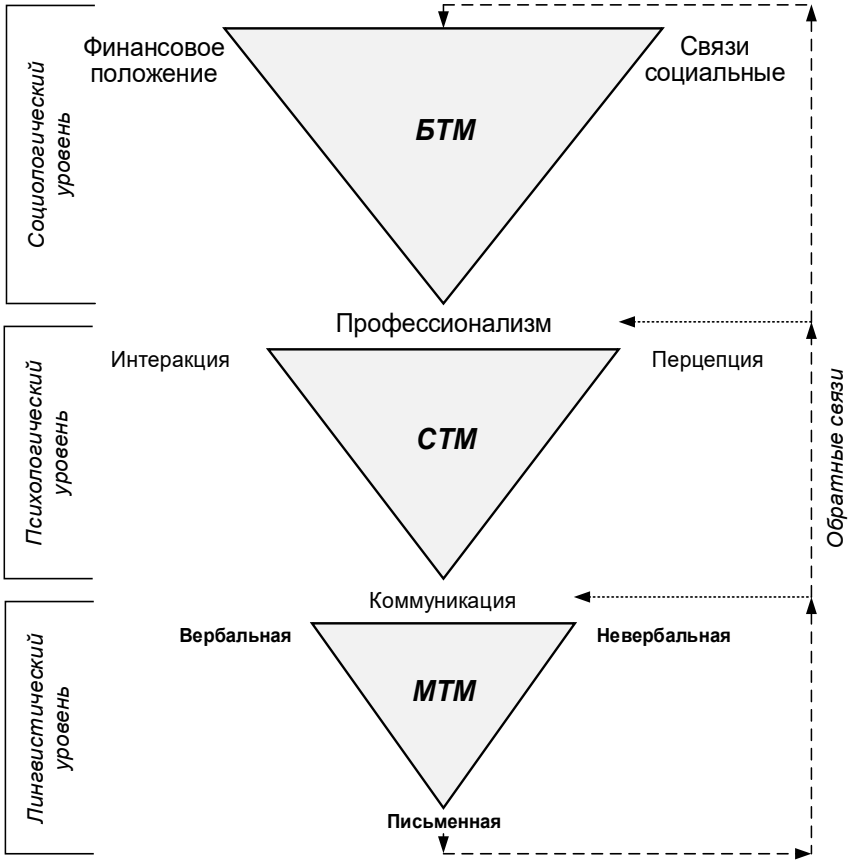


Рис. 7. Система «треугольников менеджмента»
(большой, средний, малый) и три уровня делового общения

Научный анализ сферы деловых отношений предполагает её понимание как сплава, который включает три аспекта: *социологический, психологический, лингвистический*. Носители этой своеобразной лигатуры мыслят панорамно и зримо, с выгодой для себя, отличаются от людей, которые зацикливаются на формировании отдельных качеств, а не собственной личности в целом…

1. Как Вы понимаете слово «лигатура»? Для начала уточните его значение, а затем кратко охарактеризуйте каждый из девяти элементов, образующих БТМ, СТМ и МТМ.

2. Приведите по одному примеру на каждую из 4 разновидностей коммуникаций, указанных на следующем рисунке.

[12] Carnegie D. How to Win Friends and Influence People. — N. Y.: Simon & Schuster, 2009. P. xxiii / https://archive.org/details/howtowinfriendsi00dale/mode/2up



Рис. 8. Лингвокоммуникации в управлении (матрица 2×2)

3. Известно, что по критерию «направленность» деловые коммуникации разделяют на вертикальные и горизонтальные, а какие, по Вашему мнению, коммуникации правомерно именовать диагональными? Поясните.

4. Придумайте названия для каждого из девяти вариантов организации деловых коммуникаций (состав малой группы —5 человек):

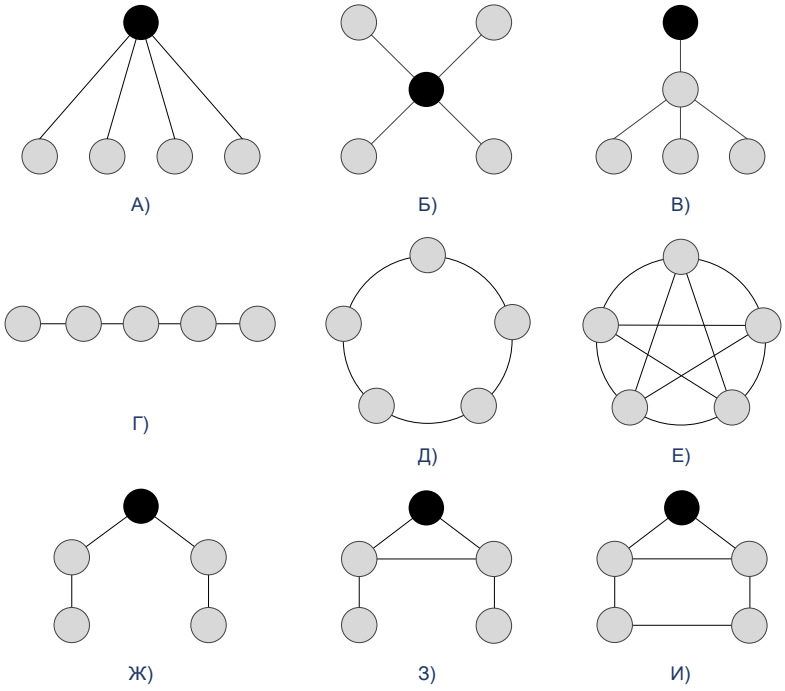


Рис. 9. Схемы централизованных, децентрализованных и смешанных коммуникаций

Формирование (выработка) и развитие (совершенствование) индивидуального стиля мышления и поведения является важной проблемой. Эту задачу без всякого преувеличения можно считать фундаментальной, системообразующей для каждого менеджера…

5. Каким образом, по Вашему мнению, целесообразно вырабатывать персональный управленческий стиль? Используя опыт наиболее успешных менеджеров или же действуя методом «проб и ошибок»? А может быть наилучшим сегодня, как и во времена «отца» научного менеджмента Фредерика Уинслоу Тейлора, является метод «кнута и пряника», позволяющий устранить или минимизировать «работу с прохладцей»?

6. Назовите авторов концепций, изображённых в виде 6 графических иллюстраций:

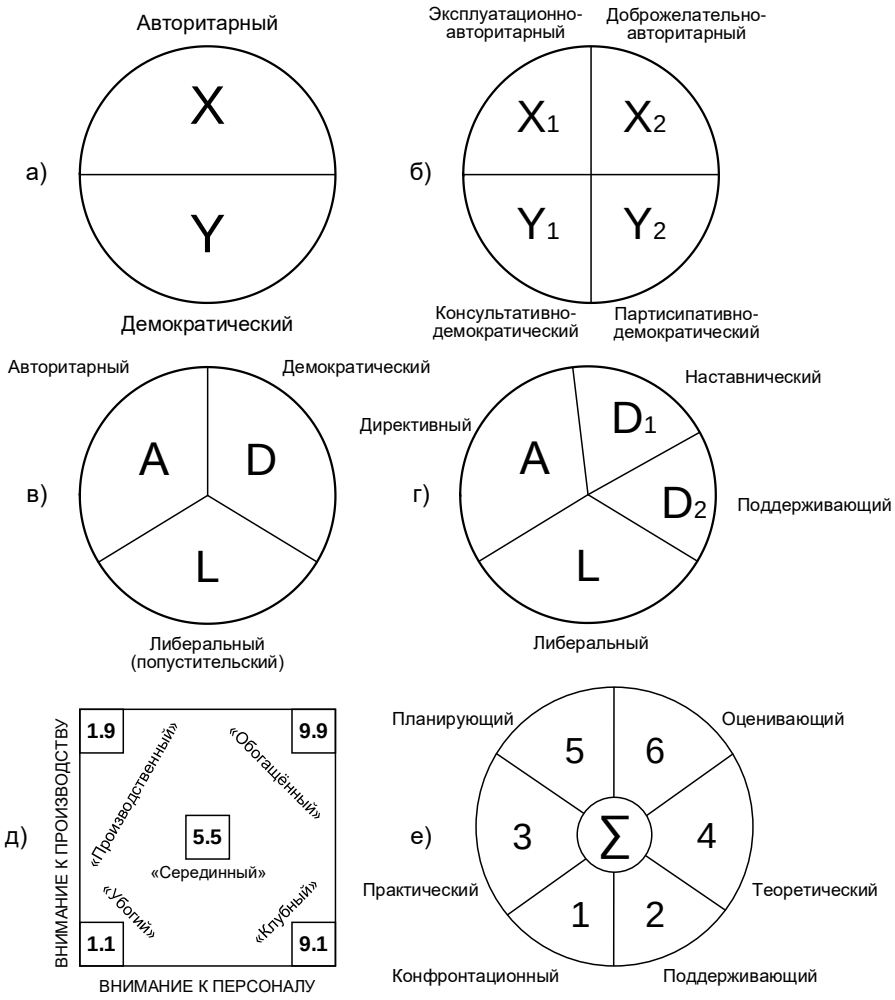


Рис 10. Наиболее известные классификации управленческих стилей

7. Кратко охарактеризуйте 7 стилей управления по версии Т. Бойделла.

Генетико-субъектно-функциональный подход и базирующаяся на его основе ГСФ-методология заряжают современного менеджера и вдохновляют его на непрерывный поиск той «золотой середины», которая не позволяет скатываться до крайностей – как автократа, так и либерала…

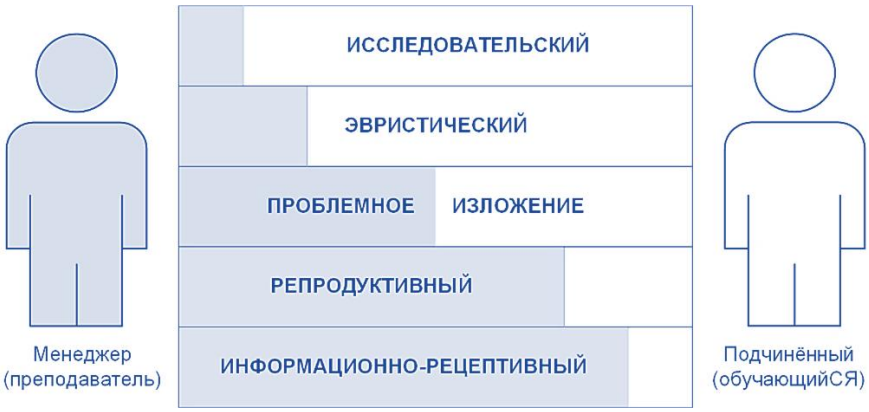


Рис. 11. Фундаментальная (универсальная) «пятёрка» методов обучения –

это научная платформа развития потенциала личности и командообразования

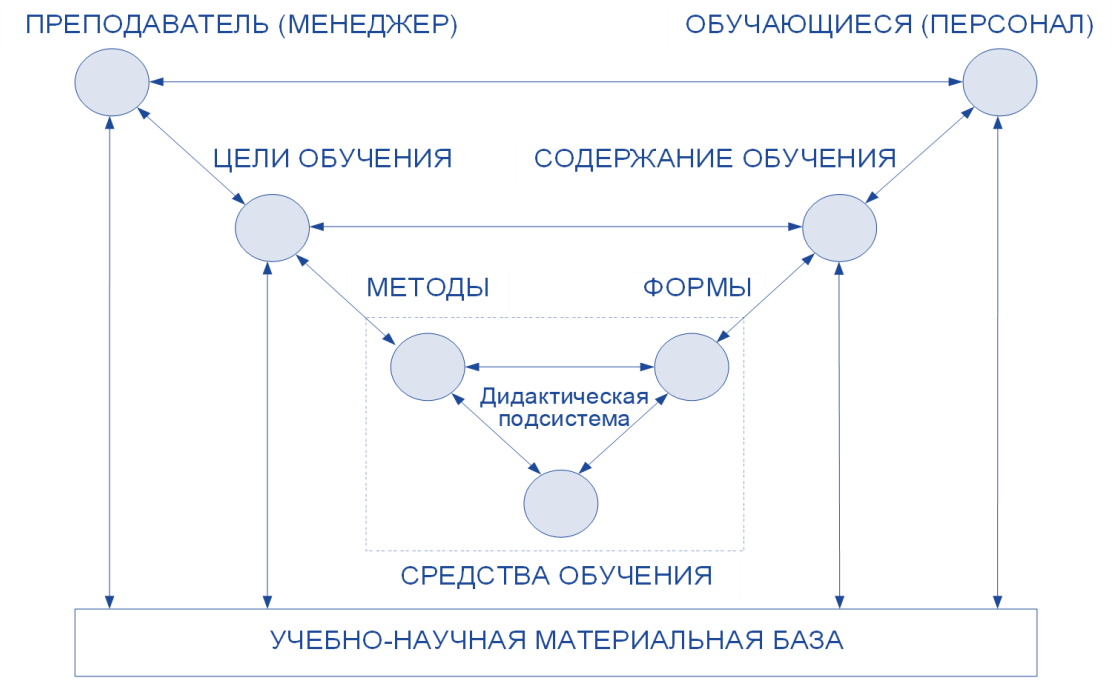


Рис. 12. Основные элементы современной педагогической системы[13]

8. Раскройте сущность концепции И. Я. Лернера и изложите основные действия руководителя и обучающихся в рамках пяти общедидактических методов (информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический, исследовательский)[14].

9. Поясните различия между формами и методами обучения. Какие формы обучения характерны для образовательной программы с Вашим участием?

10. Почему, на Ваш взгляд, в концепциях И. Я. Лернера и А. А. Золотарёва термин «обучаемый» уступил место термину «обучающийся»?

11. Как бы Вы лично применили метод «обучающего контроля» в отношении менеджера, который не слишком организован и пропускает некоторые этапы (дедлайны) работы, но в целом (к финалу) показывает хорошие результаты?

12. Специалист отдела маркетинга Петров И. А. является работником знающим и инициативным, но при этом испытывает трудности с тайм-менеджментом. Его цель – вырасти до руководителя группы через 1,5 года. Какие действия может предпринять его линейный (непосредственный) руководитель в данной ситуации?

13. Опытный бухгалтер Сидорова О. М. сопротивляется переходу на новую CRM-систему, грубит коллегам и саботирует процесс. Предложите сценарий индивидуальной беседы руководителя с «упорной» сотрудницей и предложите варианты стимулирования / мотивации к изменению её поведения.

14. Вы узнали о том, что ведущий инженер Иванов С. А. получил предложение от конкурента с зарплатой на 20% выше его текущей. Какие альтернативные сценарии развития событий Вы – в должности его руководителя – будете рассматривать? В какой ситуации и каким образом Вы попробуете удержать этого сотрудника, а когда не станете предпринимать ничего и самоустранитесь по принципу «будь, как будет»?

---

[13] См. подробнее: Золотарёв А. А. Теория и методика систем интенсивного информатизированного обучения (дидактические основы создания эффективных систем обучения). — М.: МГИУ, 2009. — 170 с. (С. 33) / https://search.rsl.ru/ru/record/01004729976

[14] См. подробнее: Лернер, И. Я. Дидактические основы методов обучения. – М.: Педагогика, 1981. – 185 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88126

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объёме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчёта:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	20
КТ 2	100	0,3	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчёта результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1, 2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

«Система обучения, связанная с развитием знаний и совершенствованием умений, навыков в рамках какой-либо позиции, специальности». Выражаясь одним словом (термином), это:

1) подготовка
2) переподготовка
3) социализация
4) адаптация
5) **повышение квалификации**

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Укажите три вида профессионального (корпоративного) обучения:

1) **подготовка**
2) **переподготовка**
3) **повышение квалификации**
4) тренинг
5) деловая игра
6) кейс
7) наставничество
8) менторство
9) коучинг
10) стажировка

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Абрахам Маслоу называл собственные научные воззрения гуманистической психологией, или «третьей силой», а первой и второй силами именовал:

1) тейлоризм и мэйоизм
2) фордизм и файолизм
3) **бихевиоризм и фрейдизм**
4) необихевиоризм и неофрейдизм
5) теории X и Y

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

В одном из своих ярких публичных выступлений профессор Колумбийского университета Шина Айенгар упомянула конфликтную ситуацию в японском ресторане, вызванную её желанием заказать:

1) **зелёный чай с сахаром**
2) сакэ с апельсиновым соком
3) рыбу фугу с майонезом
4) мясо с картофелем
5) кофе с молоком

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Укажите три «измерителя» функционирования организации, которые, по мнению Питера Друкера, недостаточно оценены и даже игнорируются:

1) рыночное положение
2) инновации
3) производительность и добавленная стоимость
4) материальные и финансовые ресурсы

5) прибыльность
6) **работа и обучение менеджеров**
7) **работа персонала и отношения с ним**
8) **обязательства перед обществом**

КТ-2
Задания закрытого типа
Тема 3
Тестовые задания с инструкцией по выполнению:
Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Известный психолог XX века Курт Левин любил повторять: «Нет ничего практичнее хорошей…». Завершите фразу:
1) методики
2) методологии
3) **теории**
4) концепции
5) гипотезы

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Одна из ролей менеджера НЕ является элементом модели Ицхака Адизеса (PAEI):
1) Производитель
2) Предприниматель
3) Администратор
4) Интегратор
5) **Аналитик**

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите стили управления, которые являются элементами классификации Т. Бойделла (четыре верных ответа):
1) эвристический
2) **теоретический**
3) методологический
4) **практический**
5) **планирующий**
6) инновационный
7) **интегрирующий**
8) этимологический

Тестовое задание 4 (множественный выбор).

«Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба». Укажите имя автора этого высказывания и название компании, которую он создал и в которой работал всю жизнь:

1) Коносуке Мацусита
2) **Акио Морита**
3) Ибука Масару
4) Киитиро Тоёда
5) Икуджиро Нонака
6) **SONY**
7) JVC
8) PIONEER
9) SANYO
10) AKAI

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

Один из методов обучения не является элементом «пятёрки И. Лернера»:
1) информационно-рецептивный
2) репродуктивный
3) проблемный (проблемного изложения)
4) эвристический
5) исследовательский
6) **генетико-субъектно-функциональный**

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачёт) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Эффективность менеджера: основы теории и методологии. УК–6.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Персональный менеджмент и самоменеджмент как общее и особенное.
2.	Генетико-субъектно-функциональная концепция: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите три ключевые роли менеджера, которые в концепции Генри Минцберга относятся к сфере межличностных отношений.

1) **«Связующее звено»**
2) **«Лицо организации»**
3) **«Лидер»**
4) «Аналитик»
5) «Информатор»
6) «Выразитель мнения»
7) «Предприниматель»
8) «Стабилизатор»
9) «Распределитель ресурсов»
10) «Переговорщик»

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Человек есть существо многоэтажное». Укажите имя автора этого высказывания и название произведения:

1) **Николай Бердяев, «Самопознание»**
2) Эмманюэль Мунье, «Манифест персонализма»
3) Жан-Поль Сартр, «Экзистенциализм — это гуманизм»
4) Альбер Камю, «Бунтующий человек»
5) Карл Ясперс, «Общая психопатология»

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В книге основателя и руководителя корпорации Panasonic, гуру японского менеджмента Коносуке Мацуситы «Твой путь» упоминается пословица:

1) «Семь бед — один ответ»
2) **«Семь раз упав, восемь раз встань»**
3) «Семь раз отмерь, один отрежь»
4) «Семеро одного не ждут»
5) «Друзей два, а врагов восемь»

Тема 2. Эффективные решения: теория и практика. УК–6.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Концепция обучения и развития менеджера Т. Бойделла: теория и практика
2.	Эффективность и методика оценки управленческого труда.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите фамилии двух британских специалистов, являющихся вместе с Томом Бойделлом соавторами концепции самосовершенствования управленческих кадров:

1) Роберт Каплан
2) **Майк Педлер**
3) Хьюберт Рамперсад
4) **Джон Бургойн**
5) Генри Минцберг
6) Питер Сенге

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в логической последовательности управленческие процессы, представленные в рамках модели BSC и образующие «спираль»:

1) перевод видения в стратегию
2) коммуникация и связь
3) бизнес-планирование
4) обратная связь и обучение

Ответ: 1, 2, 3, 4

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название концепции»

1) Роберт Каплан и Дэвид Нортон
2) Хьюберт Рамперсад
3) Ицхак Адизес
4) Эдвард Лоулер III

А) BSC
Б) TPS
В) PAEI
Г) 360°

Ответ: 1А, 2Б 3В, 4Г

Тема 3. Эффективные коммуникации: теория и практика. УК–6.1, УК–6.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Понятие «стиль управления». Классификации управленческих стилей.
2.	Индивидуальный стиль менеджера: элементы и механизм формирования.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Учиться у мастера означает стремление…»; завершите мысль известного российского бизнес-технолога В. Р. Усова:

1) перенять его опыт на 100%
2) **превзойти его**
3) критически оценивать его опыт
4) продвигать его оригинальные идеи
5) развивать его продуктивные идеи

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор(ы) — название концепции»:

1) С. Резник, В. Бондаренко и др.
2) А. Золотарёв
3) Т. Бойделл и др.
4) П. Сенге

А) «Пирамида самоменеджмента»
Б) «Система интенсивного обучения»
В) «Семь стилей управления»
Г) «Обучающаяся организация»

Ответ: 1А, 2Б, 3В, 4Г

2.3. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Укажите акроним, имеющий отношение к технологии эффективного развития сотрудника по индивидуальному плану:

а) CRM
б) **SMART**
в) SWOT
г) PEST
д) POSDCORB
е) ERASMUS

Дополнение (общее по дисциплине)

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Общие методы обучения: краткая характеристика и особенности реализации.
2.	Концепция интенсивного обучения А. А. Золотарёва: теория и практика

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

По мнению профессора А. А. Золотарёва, дидактическая подсистема — это «треугольник», который образуют (три верных ответа):

а) **формы обучения**
б) **средства обучения**
в) принципы обучения
г) **методы обучения**
д) методы воспитания
е) приёмы обучения
ж) принципы воспитания

з) стили управления

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Индивидуальная работа с персоналом – это:

1) регулярные тренинги для всех сотрудников организации
2) **персональный подход к работникам с учётом их особенностей**
3) автоматизированный подбор кадров
4) ежегодная индивидуальная аттестация работников организации
5) анализ и оценка персонала для формирования кадрового резерва

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите два принципа, которые НЕ относятся к обучающему контролю:

1) совмещение проверки и наставничества
2) акцент не только результате, но и на процессе
3) **«жёсткие» санкции за второй промах**
4) совместный анализ ошибок
5) **«мягкие» санкции за первый промах**

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками	0-19

анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т. е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учёбы и поведения. Чёткое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учёбы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объёма недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т. п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не прихо-

дилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьёзная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учётом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся собственное отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Персональный менеджмент: учебник / Под общ. ред. С. Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. — 453 с. / https://znanium.ru/catalog/product/1913252

2. Понуждаев, Э. А. Управление персоналом и персональный менеджмент: учебное пособие / Э. А. Понуждаев, Л. С. Артамонова, И. А. Туманов, Т. А. Шпилькина. – М.: Директ-Медиа, 2026. – 428 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=727929

3. Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека / С. Резник, В. Усов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 290 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2192986

8.2. Дополнительная литература

4. Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 224 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234239

5. Личная эффективность: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2234248

6. 50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров / Э. А. Понуждаев, В. В. Алтухов, А. А. Драгель и др.; под ред. Э. А. Понуждаева. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 268 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=698768

7. Управление и лидерство для начинающих руководителей / Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2026. – 208 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). / URL: https://znanium.ru/catalog/product/2236193

8. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей) / https://znanium.com/catalog/product/926039

9. Pedler, M. A manager's guide to self-development / Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell. – Fifth edition. – Maidenhead (Berkshire, UK): McGraw-Hill, 2007. — vi, 278 p. / https://archive.org/details/managersguidetos0000pedl_j2c9 (See also: Seventh edition, 2026) / https://www.routledge.com/A-Managers-Guide-to-Self-development/Pedler-Burgoyne-Boydell-Keevill-Roe-Stewart/p/book/9781032948805

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

10. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

11. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 18.12.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

12. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

13. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)

14. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)
15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
16. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
17. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
18. http://interbrand.com (100 best global brands)
19. https://ru.investing.com/ (Investing)
20. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
21. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
22. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)
23. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
24. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)
25. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
26. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)
27. https://adizes.ru/ (Институт Адизеса / Адизес Бизнес Консалтинг, ABC)
28. https://mintzberg.org/ (Официальный сайт Генри Минцберга)

8.5. Периодические издания

29. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
30. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
31. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

32. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

33. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

34. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

35. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

36. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

37. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

38. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

39. Рызов И. Психотрюки. 69 приёмов в общении, которым не учат в школе. – М.: Эксмо, 2025. – 320 с.

40. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

41. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

42. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

43. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

44. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);

– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);

– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;

– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru