

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гнатюк Сергей Иванович  
Должность: Первый проректор  
Дата подписания: 23.12.2025 13:13:04  
Уникальный программный ключ:  
5ede28fe5b714e680817c5c132d4ba793a6b4421

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

«Утверждаю»  
Декан факультета пищевых технологий  
\_\_\_\_\_  
Н.М. Соколенко  
«29» апреля 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

учебной дисциплины «Управление проектами и персоналом в профессиональной  
деятельности»

для направления подготовки 05.04.06 Экология и природопользование

Направленность (профиль): Природопользование и агроэкология

Год начала подготовки – 2025

Квалификация выпускника – магистр

Луганск, 2025

Рабочая программа составлена с учетом требований:

1. порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245(с изменениями и дополнениями);
2. федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 07.08.2020 № 897.

Преподаватели, подготовившие рабочую программу:

Канд. эк. наук, доцент \_\_\_\_\_ **Л.Е. Фисенко**

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами в АПК (протокол № 9 от 14 апреля 2025 г.).

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ **М.Н. Шевченко**

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией факультета пищевых технологий (протокол № 9 от 24 апреля 2025 г.).

Председатель методической комиссии \_\_\_\_\_ **А.К. Пивовар**

Руководитель основной профессиональной образовательной программы \_\_\_\_\_ **И.А. Ладыш**

## **1. Предмет. Цели и задачи дисциплины, её место в структуре образовательной программы**

**Управление проектами и персоналом в профессиональной деятельности** - это комплексная дисциплина, изучающая особенности деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом.

**Целью изучения** дисциплины - сформировать у студентов представление об управлении проектами и персоналом как эффективном инструменте развития человеческих ресурсов, обеспечения благоприятного психологического климата в коллективе и формирования кадрового потенциала предприятий с целью их эффективного развития и повышения конкурентоспособности, состоит в обеспечении системным знанием об основах и содержании проектного управления и формировании личностной готовности будущих специалистов по управлению персоналом реализовывать полученные знания в практической деятельности.

**Предметом дисциплины** является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

**Основные задачи** изучения дисциплины:

- ознакомление слушателей с историей развития методов управления проектами;
- исследование научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- овладение методическими подходами к принятию решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке;
- изучение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта;
- знакомство с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации;
- освоение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы,
- моделирования проектов с применением программных средств;
- формирование представлений о теоретических основах и основных концепциях управления персоналом, его месте и роли в системе управления организацией;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом;
- приобретение основополагающих знаний в области политики занятости, регулирования социально-трудовых отношений в сфере управления персоналом;
- выработка умения анализировать поведение работников.

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

Данная дисциплина относится к дисциплинам обязательной части (Б1.О.02) основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО).

Основывается на базе дисциплины «Педагогика и психология».

Дисциплина читается в 3 семестре, поэтому позволит сформировать профессионально-личностные качества у обучающихся по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование, необходимые для решения задач профессиональной деятельности.

Предшествует блоку 3 Государственная итоговая аттестация «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы» (Б3.01).

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

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<b>УК -2.1</b> Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	<b>Знать:</b> как выстраивать этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определять этапы жизненного цикла проекта как определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель проекта. Определять исполнителей проекта; <b>Уметь:</b> предвидеть результат деятельности и планировать действия для достижения данного результата; прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности; <b>Иметь навыки:</b> составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения; навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов.
		<b>УК-2.2</b> Формирует план график реализации проекта и план контроля его выполнения предвидя конечный результат и последовательность шагов для его достижения.	<b>Знать:</b> методологию системного подхода; методы принятия инвестиционных решений; источники финансирования инвестиционной деятельности; методы и инструментальные средства управления инвестиционными проектами. <b>Уметь:</b> выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; проводить анализ явлений и обрабатывать полученные результаты; сформировать идею проекта и оценить ее перспективность; выбирать предлагаемые инвестиционные проекты с учетом стратегии развития предприятия. <b>Иметь навыки:</b> публично представлять результаты проекта, вступать в обсуждение хода и результатов проекта

Коды компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
		<p><b>УК-2.3</b> Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами.</p>	<p><b>Знать:</b> основные понятия, необходимые для изучения рынка ценных бумаг; основные виды ценных бумаг, их классификацию; российское законодательство, регламентирующее функционирование рынка ценных бумаг;</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять подбор теоретического материала и текущей информации по рынку ценных бумаг для подготовки к семинарским занятиям; анализировать статистические данные, рейтинги, информацию об основных видах ценных бумаг, торгуемых на российском фондовом рынке;</p> <p><b>Иметь навыки:</b> (иметь опыт деятельности): формированием и выражением собственной позиции и личностно-актуальной проблематики; формулированием цели и содержанием актуальной проблематики в соответствии с требованиями практики; проведением оценки эффективности своего обучения и его коррекции.</p>
		<p><b>УК-2.4</b> Представляет публично результаты проекта (или отдельного его этапа) в различных формах (отчетов, статей, выступлений на научно-практических семинарах и конференциях и предлагает пути его внедрения в практику</p>	<p><b>Знать:</b> основы мониторинга процессов реализации проекта; показатели, характеризующие успешность проекта, целевые индикаторы его реализации; приемы, методы и порядок оценки рисков по проекту.</p> <p><b>Уметь:</b> выполнять мониторинг процессов реализации проекта; определять целевые показатели реализации проекта; индикаторы его успешности. выявлять причины отклонений проекта по срокам, ресурсам и качеству.</p> <p><b>Иметь навыки:</b> мониторинга процессов реализации проекта; навыками определения целевых показателей по проекту. навыками контроля</p>

Коды компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
			эффективности реализации проекта, разработки корректирующих мероприятий.
<b>УК-3</b>	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>УК –3.1</b> Разрабатывает командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий.	<b>Знать:</b> способы и методы управления персоналом <b>уметь:</b> разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий <b>иметь навыки:</b> научно-исследовательской деятельности
		<b>УК - 3.2</b> Применяет эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели в т.ч. разрабатывая мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту.	<b>Знать:</b> Стили руководства командой <b>уметь:</b> решать ситуационные задачи различного типа; <b>иметь навыки:</b> планирования количественной и качественной потребности в персонале; способами разработки командной стратегии
		<b>УК-3.3</b> Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий обладая навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.	<b>Знать:</b> виды конфликтов и стрессов. <b>уметь:</b> нейтрализовать стрессы и урегулировать конфликты <b>иметь навыки:</b> нейтрализации стрессов и урегулирования конфликтов
		<b>УК-3.4</b> Планирует командную работу, распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды	<b>Знать:</b> способы делегирования полномочий <b>уметь:</b> делегировать полномочия и управляет членами команды <b>иметь навыки:</b> делегирования полномочий команде

### 3. Объём дисциплины и виды учебной работы

Виды работ	Очная форма обучения		Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
	всего	в т.ч. по семестрам	всего	всего
		3 семестр	3 семестр	-
Общая трудоёмкость дисциплины, зач.ед./часов, в том числе:	2/72	2/72	2/72	-
Контактная работа, часов:	24	24	8	-
- лекции	10	10	2	-
- практические (семинарские) занятия	14	14	6	-
- лабораторные работы	-	-	-	-
Самостоятельная работа, часов	48	48	64	-
Контроль, часов	-	-	-	-
Вид промежуточной аттестации (зачёт, экзамен)	зачет	зачет	зачет	-

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы дисциплины и виды занятий (тематический план)

№ п/п	Раздел дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС
<b>Очная форма обучения</b>					
	<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>22</b>
	Тема 1. Персонал предприятия как объект управления	1	2	-	8
	Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	1	2	-	8
	Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.	2	2	-	6
	<b>Раздел 2. Методологические основы управления проектами</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>26</b>
	Тема 4. Набор и развитие команды проекта.	2	2	-	6
	Тема 5. Управление командой проекта.	2	2	-	6
	Тема 6. Адаптация проектного персонала.	1	2	-	6
	Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.	1	2	-	8
	<b>Всего</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>48</b>
<b>Заочная форма обучения</b>					
	<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>27</b>
	Тема 1. Персонал предприятия как объект управления	1	-	-	9
	Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления проектами	-	1	-	9
	Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.	-	1	-	9
	<b>Раздел 2. Методологические основы управления</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>37</b>

<b>проектами</b>				
Тема 4. Набор и развитие команды проекта.	1	1	-	9
Тема 5. Управление командой проекта.	-	1	-	9
Тема 6. Адаптация проектного персонала.	-	1	-	9
Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.	-	1	-	10
<b>Всего</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>64</b>
<b>Очно-заочная форма обучения</b>				
-	-	-	-	-

## 4.2. Содержание учебной дисциплины

### Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом

#### Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Школа научного управления. Административная школа. Теория человеческих отношений. Бихевиоризм. Концепция человеческого капитала. Понятие категории «персонал». Классификация персонала как инструмент управления в организации.

#### Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления проектами.

Организация (предприятие) как социальная система управления. Закономерности управления персоналом. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала. Инновации, монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. Развитие человеческих ресурсов организации.

#### Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.

Факторы внешней среды предприятия. Шаблоны и контрольные списки. План управления проектом. Организационные диаграммы по проекту. Форматы распределения ролей и ответственности. Набор и развитие команды проекта. Предварительное назначение. Переговоры. Виртуальные команды. Операции по укреплению команды. Поощрение и премирование. Оценка эффективности команды проекта.

### Раздел 2. Методологические основы управления проектами

**Тема 4. Набор и развитие команды проекта.** Регистрация проблем. Рекомендованные корректирующие и предупреждающие воздействия. Разработка документации о накопленных знаниях.

**Тема 5. Управление командой проекта.** Регистрация проблем. Рекомендованные корректирующие и предупреждающие воздействия. Разработка документации о накопленных знаниях.

**Тема 6. Адаптация проектного персонала.** Этапы и принципы построения системы найма. Описание вакансии. Анализ вакансии через критические инциденты. Привлечение персонала в компанию. Типы интервью. Разновидности адаптации и их задачи.

**Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.** Развитие организации и проектной команды. Построение системы обучения в компании. Разработка программ обучения. Основные проблемы, связанные с обучением.



#### 4.3. Перечень тем лекций

№ п/п	Тема лекции	Объём, ч		
		форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом		4	1	-
Тема 1. Персонал предприятия как объект управления				-
1.	Тема лекционного занятия 1. Эволюция концептуальных подходов к управлению	2	1	-
Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления проектами			-	-
2.	Тема лекционного занятия 2. Организация (предприятие) как социальная система управления.	2	-	-
Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.		2	-	-
3	Тема лекционного занятия 3. План управления проектом.	1	-	-
4	Тема лекционного занятия 4. Оценка эффективности команды проекта.	1	-	-
Раздел 2. Методологические основы управления проектами		6	1	-
Тема 4. Набор и развитие команды проекта.			-	-
5.	Тема лекционного занятия 5. Рекомендованные корректирующие и предупреждающие воздействия.	2	-	-
Тема 5. Управление командой проекта.				-
6.	Тема лекционного занятия 6. Рекомендованные корректирующие и предупреждающие воздействия.	2	1	-
Тема 6. Адаптация проектного персонала.			-	-
7.	Тема лекционного занятия 7. Этапы и принципы построения системы найма.	1	-	-
Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.			-	-
8.	Тема лекционного занятия 8. Глобальные экологические проблемы	1	-	-
Всего		10	2	-

#### 4.4. Перечень тем практических (семинарских) занятий

№ п/п	Тема практического занятия (семинара)	Объём, ч		
		Форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
	<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
	<b>Тема 1. Персонал предприятия как объект управления</b>	-	-	-
1.	Тема практического занятия 1. Формирование кадровой политики предприятия	2	1	-
	<b>Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления проектами</b>	-	1	-
2	Тема практического занятия 2. Формирование эффективного стиля руководства	2	-	-
	<b>Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.</b>	-	-	-
3	Тема практического занятия 3. Распределения функций управления	1	-	-
4	Тема практического занятия 4. Подбор персонала в структурное подразделение	1	-	-
	<b>Раздел 2. Методологические основы управления проектами</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
	<b>Тема 4. Набор и развитие команды проекта.</b>			-
5	Тема практического занятия 5. Формирование команды проекта	2	1	-
	<b>Тема 5. Управление командой проекта.</b>	-	-	-
6	Тема практического занятия 6. Разработка документации о накопленных знаниях.	2	1	-
	<b>Тема 6. Адаптация проектного персонала.</b>	-	-	-
7	Тема практического занятия 7. Схема адаптации персонала в проекте	2	1	-
	<b>Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.</b>	-	-	-
8	Тема практического занятия 8. Разработка программ обучения	2	1	-
	<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>-</b>

#### 4.5. Перечень тем лабораторных работ

Не предусмотрено.

#### 4.6. Виды самостоятельной работы студентов и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

##### 4.6.1. Подготовка к аудиторным занятиям

Материалы лекций являются основой для изучения теоретической части дисциплины и подготовки студента к практическим занятиям.

При подготовке к аудиторным занятиям студент должен:

- изучить рекомендуемую литературу;
- просмотреть самостоятельно дополнительную литературу по изучаемой теме.

Основной целью практических занятий является изучение отдельных наиболее сложных и интересных вопросов в рамках темы, а также контроль за степенью усвоения пройденного материала и ходом выполнения студентами самостоятельной работы.

##### 4.6.2. Перечень тем курсовых работ (проектов)

Не предусмотрено.

##### 4.6.3. Перечень тем рефератов, расчетно-графических работ

Не предусмотрено.

##### 4.6.4. Перечень тем и учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Тема самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Объём, ч	
			форма обучения	
			очная	заочная
1.	Тема 1. Персонал предприятия как объект управления	1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-изд., перераб. и доп.- Москва.: ИНФРА-М, 2022, 440 с. 2. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2023, 427 с. 3. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с.	8	9
2.	Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления проектами		8	9
3.	Тема 3. Планирование человеческих ресурсов.		6	9
4.	Тема 4. Набор и развитие команды проекта.		6	9
5	Тема 5. Управление командой проекта.		6	9
6.	Тема 6. Адаптация проектного персонала.		6	9
7	Тема 7. Обучение и развитие проектного персонала.		8	10
Всего			48	64

#### 4.6.5. Другие виды самостоятельной работы студентов

Не предусмотрено.

#### 4.7. Перечень тем и видов занятий, проводимых в интерактивной форме

№ п/п	Форма занятия	Тема занятия	Интерактивный метод	Объем, ч
1.	Лекция	Персонал предприятия как объект управления	Интерактивная лекция	2
2.	Практическое занятие	Обучение и развитие проектного персонала.	Дискуссии, дебаты	2

### 5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Полное описание фонда оценочных средств текущей и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в приложении к настоящей программе.

### 6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 6.1. Рекомендуемая литература

##### 6.1.1. Основная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, изд-во, год издания, количество страниц	Кол-во экз. в библи.
1.	Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-изд., перераб. и доп. - Москва.: ИНФРА-М, 2022, 440 с.	8
2.	Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2023, 427 с.	4
3.	Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2117169">https://znanium.com/catalog/product/2117169</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.	Электронный ресурс
4.	Аксенова, Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2017. - 560 с. - ISBN 978-5-238-00290-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1028879">https://znanium.com/catalog/product/1028879</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.	электронный ресурс
5	Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/1939110">https://znanium.ru/catalog/product/1939110</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.	электронный ресурс

### 6.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, изд-во, год издания, количество страниц
1.	Прытков, Р. М. Инновации в управлении персоналом : учебное пособие / Р. М. Прытков, Е. И. Куценко, А. М. Ситжанова. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2023. - 215 с. - ISBN 978-5-7410-2973-2. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2164219">https://znanium.ru/catalog/product/2164219</a> (дата обращения: 02.03.2025).
2.	Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1232490">https://znanium.com/catalog/product/1232490</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.
3.	Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Ньютон Р., - 7-е изд. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 180 с.: ISBN 978-5-9614-5379-9. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/926069">https://znanium.com/catalog/product/926069</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.
4.	Бойкова, М. В. Управление проектами : учебник / М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, С. С. Кузнецов. - Москва : РИО Российской таможенной академии, 2018. - 216 с. - ISBN 978-5-9590-1056-0. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1844217">https://znanium.com/catalog/product/1844217</a> (дата обращения: 02.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

### 6.1.3. Периодические издания

Не предусмотрено.

### 6.1.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания находятся в стадии разработки

### 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Название интернет-ресурса, адрес и режим доступа
1.	Научная электронная библиотека E-library. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <a href="http://www.elibrary.ru">www.elibrary.ru</a> (дата обращения: 02.03.2025).
2.	Научная библиотека открытого доступа [Электронный ресурс]. Режим доступа: <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a> (дата обращения: 02.03.2025).

### 6.3. Средства обеспечения освоения дисциплины

#### 6.3.1. Компьютерные обучающие и контролирующие программы

№ п/п	Вид учебного занятия	Наименование программного обеспечения	Функция программного обеспечения		
			контроль	моделирующая	обучающая
1	Лекционные, практические	Система дистанционного обучения Moodle	+	+	+

#### 6.3.2. Аудио- и видеопособия

Не предусмотрено.

### **6.3.3. Компьютерные презентации учебных курсов**

Не предусмотрено.

### **6.3.4. Компьютерные презентации учебных курсов**

Не предусмотрено.

## **7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения занятий	Перечень основного оборудования, приборов и материалов
1.	Г-432 – учебная аудитория для проведения лекционных, практических и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы, учебной практики, подготовки и проведения государственной итоговой аттестации	Стол парта – 15 шт., стол 2-х тумб. – 1 шт., стулья учен. – 31 шт., доска – 1 шт., трибуна – 1 шт., шкаф книжный – 1 шт., облучатель рециркулятор – 1 шт.

## **8. Междисциплинарные связи**

### **Протокол согласования рабочей программы с другими дисциплинами**

Наименование дисциплины, с которой проводилось согласование	Кафедра, с которой проводилось согласование	Предложения об изменениях в рабочей программе. Заключение об итогах согласования
Педагогика и психология	кафедра истории и педагогики	согласовано

## Лист изменений рабочей программы

[illegible]

## Приложение 2

## Лист периодических проверок рабочей программы

[illegible]



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

учебной дисциплины

«Управление проектами и персоналом в профессиональной деятельности»

Направление подготовки: 05.04.06 Экология и природопользование

Направленность (профиль): Природопользование и агроэкология

Уровень профессионального образования: магистратура

Год начала подготовки: 2025

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, СООТНЕСЕННЫХ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код контр о- лируе мой компе - тенци и	Формули ровка контроли руемой компетен ции	Индикат оры достижен ия компетен ции	Этап (урове нь) освоен ия компе тенци и	Планируе мые результат ы обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Теку щий контр оль	Проме жуточ ная аттеста ция
<b>УК-2</b>	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненно го цикла	<b>УК -2.1</b> Разрабат ывает концепц ию проекта в рамках обозначе нной проблем ы, формули руя цель, задачи, актуальн ость, значимос ть (научну ю, практиче скую, методиче скую и иную в зависимо сти от типа проекта), ожидаем ые результат ы и возможн ые сферы их приме нения.	Первы й этап (порог овый урове нь)	<b>Знать:</b> как выстраи вать эта пы работ ы над проектом с учетом последова тельности их реализа ции, опре делять этапы жизнен ного цикла проекта как опреде лять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулир овать цель проекта. Опреде лять исполните лей проекта	Раздел 2. Методологи ческие основы управления проектами	Тесты закры того типа	Зачет
			Второ й этап (продв инутой)	<b>Уметь:</b> предви деть результат деятельно		Тест ы откр ытого	Зачет

			уровень)	сти и планировать действия для достижения данного результата прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности		типа (вопросы для опроса)	
			Третьй этап (высокий уровень)	<b>Иметь навыки:</b> навыками составления плана-графика реализации и проекта в целом и плана-контроля его выполнения; навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов	Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Практические задания	Зачет
		<b>УК-2.2</b> Формирует план график реализации проекта и план контроля	Первый этап (пороговый уровень)	<b>Знать:</b> методологию системного подхода; методы принятия инвестиционных	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления	Тесты закрытого типа	Зачет

		его выполнения предвидя конечный результат и последовательность шагов для его достижения.		решений; источники финансирования инвестиционной деятельности; методы и инструментальные средства управления инвестиционными проектами	проектами		
			Второй этап (продвинутой уровень)	<b>Уметь:</b> выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления проводить анализ явлений и обрабатывать полученные результаты; сформировать идею проекта и оценить ее перспективность; выбирать предлагаемые инвестиционные проекты с учетом стратегии	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тесты открытого типа (вопросы для опроса)	Зачет

				развития предприя тия.			
			Трети й этап (высок ий урове нь)	<b>Иметь навыки:</b> публично представл ять результ аты проек та, вступать в обсуждени е хода и результато в проекта	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Прак тичес кие задан ия	Зачет
		<b>У К - 2 . 3</b> Организу ет и координ ирует работу участник ов проекта, способст вует конструк тивному преодоле нию возника ющих разногла сий и конфлик тов, обеспечи вает работу команды необходи мыми ресурсам и.	Первы й этап (порог овый урове нь)	<b>Знать:</b> основные понятия, необходим ые для изучения рынка ценных бумаг; основные виды ценных бумаг, их классифик ацию; российс кое законодате льство, регламент ирующее функцион ирование рынка ценных бумаг	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тест ы закры того типа	Зачет
			Второ й этап (продв инуты й урове нь)	<b>Уметь:</b> осуществл ять подбор теоретичес кого материала и текущей информац ии по	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления	Тест ы откр ытог о типа (вопр осы для	Зачет

				рынку ценных бумаг для подготовки к семинарским занятиям; анализировать статистические данные, рейтинги, информацию об основных видах ценных бумаг, торгуемых на российском фондовом рынке	проектами	опроса)	
			Третий этап (высокий уровень)	<b>Иметь навыки:</b> формирования и выражения собственной позиции и личностно - актуальной проблематики; формулированием цели и содержанием актуальной проблематики в соответствии с требованиями	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Практические задания	Зачет

				ями практики; проведени ем оценки эффективн ости своего обучения и его коррекции			
		<b>У К - 2 . 4</b> Представ ляет публи чно результ аты проекта (или отдельно го его этапа) в различ ных формах (отчетов, статей, выступле ний на научно- практиче ских семина рах и конфере нциях и предлага ет пути его внедрени я в практику	Первы й этап (порог овый урове нь)	<b>Знать:</b> основы монитори нга процессов реализаци и проекта; показа тели, характериз ующие успеш ность проекта, целевые индикатор ы его реализа ции; приемы, методы и порядок оценки рисков по проекту.	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тест ы закры того типа	Зачет
			Второ й этап (продв инуты й урове нь)	<b>Уметь:</b> Выпол нять монито ринг процессов реализаци и проекта; определят ь целевые показател и реализаци и проекта; индикатор ы его успешност	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тест ы откр ытог о типа (вопр осы для опрос а)	Зачет

				и; выявлять причины отклонени й проекта по срокам, ресурсам и качеству.			
			Трети й этап (высок ий урове нь)	<b>Иметь навыки:</b> монитори нга процессов реализаци и проекта; навыками определе ния целевых показателе й по проекту, навыками контроля эффективн ости реализаци и проекта, разработк и корректир ующих мероприят ий.	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Прак тичес кие задан ия	Зачет
<b>УК-3</b>	Способен организов ы вать и руководит ь работой команды, вырабаты вая командну ю стратегию для достижен ия поставлен ной цели	<b>У К - 3 . 1</b> Разработ ывает командн ую стратеги ю по работе коллекти ва учитывая интересы , особенно сти поведени я и	Первы й этап (порог овый урове нь)	<b>Знать:</b> способы и методы управлени я персонало м	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тест ы закры того типа	Зачет
			Второ й этап (продв инутой урове нь)	<b>Уметь:</b> разрабаты вать командну ю стратегию по работе	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические	Тест ы откр ытог о типа (вопр	Зачет



		мнения (включая критические) людей с которыми и работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий .		коллектив а учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критическое) людей, с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий	основы управления проектами	осы для опроса)	
			Третий этап (высокий уровень)	<b>Иметь навыки:</b> научно-исследовательской деятельности	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Практические задания	Зачет
		<b>У К - 3 . 2</b> Применяет эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели в т.ч. разрабатывая мероприятия по	Первый этап (пороговый уровень)	<b>Знать:</b> Стили руководства командой	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тесты закрытого типа	Зачет
			Второй этап (продвинутого уровня)	<b>Уметь:</b> решать ситуационные задачи различного типа;	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тесты открытого типа (вопросы для опроса)	Зачет

		личностн ому, образова тельному и професси онально му росту.				са)	
			Трети й этап (высок ий урове нь)	<b>Иметь навыки:</b> планирова ния количеств енной и каествен ной потребнос ти в персонал; способами разра ботки команд ной стратегии	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологически е основы управления проектами	Прак тичес кие задан ия	Зачет
		<b>У К - 3 . 3</b> Предвид ит результ аты (последс твия) как личных, так и коллекти вных действий облада я навыкам и преодоле ния возника ющих в команде разногла сий, споров и конфлик тов на основе учета интересо в всех сторон.	Первы й этап (порог овый урове нь)	<b>Знать:</b> виды конфликт ов и стрессов.	Раздел 2. Методологически е основы управления проектами	Тест ы закр ытог о типа	Зачет
			Второ й этап (продв инуты й урове нь)	<b>Уметь:</b> нейтрали зовать стрессы и урегулиро вать конфликт ы	Раздел 2. Методологически е основы управления проектами		
			Трети й этап (высок ий урове нь)	<b>Иметь навыки:</b> нейтрализ ации стрессов и урегулиро вания конфликт ов	Раздел 2. Методологически е основы управления проектами	Прак тичес кие задан ия	Зачет
		<b>У К - 3 . 4</b> Планиру	Первы й этап	<b>Знать:</b> способы	Раздел 1. Концептуальные		Зачет

		ет командную работу, распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды	(пороговый уровень)	делегирования полномочий	основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами		
			Второй этап (продвинутый уровень)	<b>Уметь:</b> делегировать полномочия и управляет членами команды	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Тесты открытого типа (вопросы для опроса)	Зачет
			Третий этап (высокий уровень)	<b>Иметь навыки:</b> делегирования полномочий команде	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом Раздел 2. Методологические основы управления проектами	Практические задания	Зачет

## 2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1.	<b>Тест</b>	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний.	Тестовые задания	В тесте выполнено 90-100% заданий	Оценка «Отлично» (5)
				В тесте выполнено более 75-89% заданий	Оценка «Хорошо» (4)
				В тесте выполнено 60-74% заданий	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				В тесте выполнено менее 60% заданий	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
				Большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
2.	<b>Опрос</b>	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, умение логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.	Вопросы к опросу	Продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений.	Оценка «Отлично» (5)
				Продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений и не все ответы полные.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений; ответы не полные.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Ответы не представлены.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
					ьно» (2)
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме, но с некоторыми неточностями.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Задание выполнено не полностью.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины. Задание не выполнено.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
3.	<b>Практические задания</b>	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины. Для решения предлагается решить	Практические задания	Продemonстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного	Оценка «Отлично» (5)

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
		конкретное задание (ситуацию) без применения математических расчетов.		мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме.	
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме, но с некоторыми неточностями.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продemonстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Задание выполнено не полностью.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины. Задание не выполнено.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
4	<b>Зачет</b>	Зачет выставляется в результате подведения итогов текущего	Вопросы к зачету	Показано знание теории вопроса, понятийного аппарата; умение содержательно излагать суть вопроса; владение	«Зачтено»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
		контроля. Зачет в форме итогового контроля проводится для обучающихся, которые не справились с частью заданий текущего контроля.		навыками аргументации и анализа фактов, явлений, процессов в их взаимосвязи. Выставляется обучающемуся, который освоил не менее 60% программного материала дисциплины.	
				Знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Обучающийся освоил менее 60% программного материала дисциплины.	«Не зачтено»
5	<b>Зачет</b>	Зачет выставляется в результате подведения итогов текущего контроля. Зачет в форме итогового контроля проводится для обучающихся, которые не справились с частью заданий текущего контроля.	Тестовые задания к зачету	В тесте выполнено 60-100% заданий	«Зачтено»
				В тесте выполнено менее 60% заданий	«Не зачтено»

### **3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

#### **Оценочные средства для проведения текущего контроля**

Текущий контроль осуществляется преподавателем дисциплины при проведении занятий в форме тестовых заданий, устного опроса и практических заданий.

#### **УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла**

**УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: как выстраивать этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определять этапы жизненного цикла проекта как определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель проекта. Определять исполнителей проекта**

#### **Тестовые задания закрытого типа**

**1. Цель проекта – это:** (выберите один вариант ответа)

- а) сформулированная проблема в процессе выполнения проекта
- б) утверждение, формулирующее общие результаты выполнения проекта
- в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата проекта
- г) установление взаимосвязи данных

**2. Реализация проекта – это:** (выберите один вариант ответа)

- а) создание условий, требующихся для выполнения проекта
- б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий по достижению целей
- г) выполнение конкретных действий

**3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:** (выберите один вариант ответа)

- а) процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- б) для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя
- в) процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации
- г) включает ограничения по срокам

**4. Что из перечисленного НЕ является преимуществом проектной организационной структуры?** (выберите один вариант ответа)

- а) объединение людей и оборудования происходит через проекты
- б) командная работа и чувство сопричастности
- в) сокращение линий коммуникации
- г) определение функционального соответствия

**5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?** (выберите один вариант ответа)

- а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- б) составление перечня недоработок и отклонений
- в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов



г) планирование и регулирование

Ключи

1.	б
2.	в
3.	в
4.	а
5.	в

**6. Прочитайте текст и установите последовательность.**

**Установите последовательность действий по планированию стоимости проекта.**

а) составление, согласование и утверждение сметы проекта

б) определение стоимости каждой проектной работы

в) определение стоимости всего проекта

г) определение стоимости использования ресурсов

Ключ

	гбва
--	------

**Второй этап (продвинутый уровень)** – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: предвидеть результат деятельности и планировать действия для достижения данного результата; прогнозировать проблемные ситуации и риски в проектной деятельности.

**Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Перечислите группы процессов управления проектами.
2. Что входит в понятие «инициация проекта»?
3. По каким стратегическим соображениям санкционируются проекты?
4. Кто такой менеджер проекта?
5. Какой характер имеет план управления проектом?

Ключи

1.	инициация, планирование, выполнение, контроль и завершение
2.	официальное объявление о начале проекта, поиск заинтересованных сторон, выделение реальных целей проекта, определение коммерческой выгоды
3.	требования рынка, стратегические возможности/нужды предприятия, требования заказчика, технологический прогресс и законодательные требования
4.	это лицо, назначаемое исполняющей организацией ответственным за достижение целей проекта
5.	итеративный

**Третий этап (высокий уровень)** – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: составления плана-графика реализации проекта в целом и плана-контроля его выполнения; навыками конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов

**Практические задания:**

1. Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.
2. Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если

переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы – 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

3. Руководством фирмы принято решение о приобретении оборудования для замены действующего. Первоначальные затраты (капитальные вложения) на покупку и установку оборудования составляют 10 000 тыс.руб. Руководство фирмы считает затраты на приобретение оборудования оправданными, если они окупятся в течение 6 лет. Прибыль в течение каждого года будет равной 2000 тыс.руб., амортизация – 1000 тыс.руб. налога на прибыль 30%. Денежные поступления равномерные. Определить: срок окупаемости оборудования, целесообразно ли его приобретать?
4. Стоимость основных средств по инвестиционному проекту составляет 24000 руб. Срок использования инвестиционного проекта 5 лет. Дополнительные единовременные затраты на увеличение оборотных средств – 2000 руб. Амортизация равна 4000 руб. в год. Ожидается, что реализация инвестиционного проекта позволит получить ежегодный прирост дохода в 10000 руб., который включает 4000 руб. постоянных затрат на амортизацию. Таким образом, ежегодная величина прибыли от реализации инвестиционного проекта составляет 6000 руб. Рассчитайте НПК инвестиционного проекта?
5. Фирма рассматривает возможность инвестирования в проект средней степени риска по разработке источника минеральной воды стоимостью 70000 ден. Ед. По проекту будет производиться 1000 ящиков минеральной воды в год в течение 7 лет. В настоящее время цена реализации – 138 ден. Ед. за ящик, а затраты (переменные) составляют 105 ден. Ед. за ящик. Фирма платит налоги по ставке 34%. Предполагается, что цена и затраты будут расти на 6% в год. Ставка дисконта равна 15%. Денежные потоки состоят из прибыли за вычетом налогов. Определите, следует ли принять проект?

Ключи

1.	<p>Приведенные = <math>400 + 32 = 432</math> тыс. руб.  <math>NPV = \text{Доходы} - \text{Расходы} = 580 - 432 = 148</math> тыс. руб.  Индекс доходности = <math>\text{Доход} / \text{Инвестиции} = 580 / 432 = 1,34</math>  Ответ: Рентабельность инвестиций = <math>\text{прибыль} / \text{Инвестиции} * 100\% = 148 / 432 * 100\% = 34,3\%</math></p>
2.	<p>Переменные расходы = 80 руб.  Постоянные расходы = 5 млн. руб.  Цена = 120 руб.  <math>0,08 * x + 5000 = 0,12 * x</math>  <math>0,04 * x = 5000</math>  <math>x = 125000</math> шт.</p>
3.	<p><math>T = \frac{10000}{2000(1 - 0,3) + 1000} = \frac{1000}{2400} = 4.17</math>  Ответ: 4,17 лет &lt; 6, целесообразно</p>
4.	<p><math>K = K_1 + K_2 = 24000 + 2000 = 26000</math> руб.  <math>\frac{10000}{2600} \times 100 = 38,5\%</math>  Ответ: НПК = 38,5%</p>
5.	<p><math>K_0 = 70000</math> ден. Ед.  <math>N = 1000</math> ящ/год  <math>K = 105</math> руб/ящ  <math>H = 34\%</math>  <math>E = 15\%</math>  <math>\text{Цреал} = 138</math> ден.ед. / ящ  Цена и затраты растут на 6 % в год.  <math>\text{ЧДД} = 35206</math> ден.ед.  Ответ: Да, так как <math>\text{ЧДД} &gt; 0</math>, то проект следует принять.</p>

**УК-2.2 Формирует план график реализации проекта и план контроля его выполнения предвидя конечный результат и последовательность шагов для его достижения.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: методологию системного подхода; методы принятия инвестиционных решений; источники финансирования инвестиционной деятельности; методы и инструментальные средства управления инвестиционными проектами.**

**Тестовые задания закрытого типа**

**1. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?**

(выберите один вариант ответа)

- а) 9-15 %
- б) 15-30 %
- в) до 45 %
- г) 15%

**2. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?** (выберите один вариант ответа)

- а) экономические и социальные
- б) экономические и организационные
- в) экономические и правовые
- г) экономические

**3. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:** (выберите один вариант ответ)

- а) большой бюджет
- б) высокая степень неопределенности и рисков
- в) целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
- г) широкий спектр времени

**4. Веха представляет собой:** (выберите один вариант ответа)

- а) знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации
- б) логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
- в) совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
- г) концепция проекта

**5. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта** (выберите один вариант ответа)

- а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- в) участники проекта
- г) проектная команда

**Ключи**

1.	а
2.	в
3.	б
4.	а
5.	в

**6. Прочитайте текст и установите последовательность**

**Установите последовательность функций управления проектом**

- а) планирование

- б) организация
  - в) контроль
  - г) регулирование
- Ключ

	абгв
--	------

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»:** выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; проводить анализ явлений и обрабатывать полученные результаты; сформировать идею проекта и оценить ее перспективность; выбирать предлагаемые инвестиционные проекты с учетом стратегии развития предприятия.

#### **Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Назовите основные цели проекта с точки зрения производства.
2. Что такое портфель проектов?
3. Назовите основные цели проекта с точки зрения продажи и маркетинга.
4. Что такое управление проектами?
5. Какие характеристики критичны для менеджера проекта?

#### **Ключи**

1.	повышение качества и безопасности производственного процесса, сокращение отходов, сокращение времени для развертывания, использование более доступных материалов, сокращение числа этапов производства
2.	это набор проектов или программ и других работ, объединённых вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей
3.	расширение рынка, увеличение доли рынка, сокращение времени выхода на рынок, продление времени жизни продукта, повышение качества обслуживания клиентов, повышение качества и безопасности продуктов, улучшение репутации, сокращение стоимости
4.	это отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами
5.	профессиональные навыки, результативность, личные качества

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»:** умения публично представлять результаты проекта, вступать в обсуждение хода и результатов проекта

#### **Практические задания:**

1. Инвестиционные издержки составили 25000 руб., общий исполнения инвестиционного проекта равен 5 годам, ставка дисконтирования = 10%, денежные потоки ожидаются в следующих объёмах:

1 год – 6000 руб., 2 год – 7000 руб., 3 год – 7000 руб., 4 год – 8000 руб.,  
5 год – 8000 руб.

Определить ЧДД и ID.

2. Фирма имеет 200 000 руб., которые она хочет инвестировать в какие-либо инвестиционные проекты, информация о которых следующая:

Проекты	Инвестиционные издержки (руб.)	Дисконтные денежные доходы (руб.)	Индексы доходности
А	100 000	160 000	1,6

Б	60 000	90 000	1,5
В	40 000	80 000	2,0
Г	60 000	84 000	1,4
Д	40 000	64 000	1,6

Какие проекты можно рекомендовать руководству фирмы с учётом ID и имеющихся у фирмы ресурсов?

3. Первоначальная стоимость объекта 760 тыс.руб. Срок полезного использования 8 лет. Сумма чисел лет полезного использования  $=1+2+3+4+5+6+7+8=36$ . Рассчитайте амортизацию в первый год эксплуатации.

4. На учете у предприятия имеется автомобиль с первоначальной стоимостью 120 000 руб. Ресурс – пробег этого автомобиля 100 тыс. км до капитального ремонта. Рассчитайте сумму износа.

5. Фирма запланировала приобрести новое оборудование стоимостью 20000 руб. Рост эксплуатационных издержек на это оборудование оценивается в 3000 руб. в год в сравнении с прежней технологией. Однако экономия на оплате труда составит 8000 руб. Срок службы оборудования равен 6 годам. После его завершения оно может быть продано за 4000 руб. Норма прибыли (ставка дисконта) принята на уровне 12% годовых. Определите, следует ли принять данный проект?

Ключи

1.	ЧДД = $-25000 + 5455 + 5785 + 5259 + 5465 + 4967 = 1931$ руб. ID = $26931/25000 = 1,077$ Ответ: проект следует принять исходя из ЧДД > 0 и ID > 1.
2.	1) проекты Г и Б должны быть отвергнуты из-за меньшей рентабельности 2) проекты А, В, Д имеют высокий уровень ID, но так как у фирмы есть 200 000 руб., то остаётся ещё 20 000 руб., которые можно вложить в проект Б. Ответ: Выгоден проект Б
3.	К в первый год эксплуатации рассчитывается: $8 \times 100 \% = 22,2\%$ За месяц: $22,2\% / 12 = 1,85\%$ Сам. за мес. = $760\,000 \times 0,0185 = 14060$
4.	$\Sigma$ на 1 км пробега = $120000 \text{ ам} = 1,20$ 100000 Допустим, в январе пробег автомобиля составил 2500 км. Ответ: Сумма износа: $= 2500 \times 1,20 = 3000$ руб.
5.	ЧДД = $20000 + (4464 + 3986 + 3559 + 3178 + 2837 + 4560) = 2584$ руб. Ответ: Так как ЧДД > 0, то инвестиционный проект следует принять.

**УК-2.3 Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: основные понятия, необходимые для изучения рынка ценных бумаг; основные виды ценных бумаг, их классификацию; российское законодательство, регламентирующее функционирование рынка ценных бумаг.**

#### Тестовые задания закрытого типа

1. Этап нормализации команды проекта это: (выберите один вариант ответа)

- а) первое знакомство участников команды друг с другом и с проектом
- б) на этом этапе происходит притирка сотрудников друг к другу, к управляющему и команде в целом
- в) на этом этапе возникают тесные профессиональные и межличностные связи между участниками команды, формируется общая система ценностей. Возникает привязанность к команде, желание отстаивать ее интересы и добиться целей проекта
- г) на этом этапе идет продуктивная работа по достижению целей проекта

**2. Преимуществом функциональной организационной структуры является** (выберите один вариант ответа)

- а) интересы проекта могут вступать в противоречие с интересами функциональных руководителей
- б) при реализации новых проектов не нарушаются иерархические связи и не изменяются обязанности сотрудников
- в) при реализации новых проектов изменяются обязанности сотрудников
- г) существует четкая перспектива карьерного роста сотрудников независимо от функциональных подразделений

**3. Проектно-ориентированный подход предусматривает** (выберите один вариант ответа)

- а) формирование команд, относительно независимых от основной организационной структуры предприятия
- б) при данном подходе не изменяются обязанности сотрудников
- в) профессиональные подразделения наиболее эффективно выполняют полученные задания в рамках своей компетенции, так как имеют достаточно узкую специализацию
- г) расчетную часть проекта

**4. Полную ответственность за достижение конечных целей проекта несет:** (выберите один вариант ответа)

- а) только исполнители
- б) инвестор
- в) заказчик
- г) управляющий проектом

**5. К какой организационной структуре относится сокращение текущих расходов?** (выберите один вариант ответа)

- а) функциональная организационная структура
- б) матричная организационная структура
- в) проектно-ориентированная организационная структура
- г) смешанная организационная структура

Ключи

1.	в
2.	б
3.	а
4.	г
5.	в

**6. Прочитайте текст и установите последовательность.**

**Установите последовательность этапов жизненного цикла проекта:**

- а) зарождение
- б) спад
- в) стабилизация
- г) рост

Ключ

	агвб
--	------

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»:** осуществлять подбор теоретического материала и текущей информации по рынку ценных бумаг для подготовки к семинарским занятиям; анализировать статистические данные, рейтинги, информацию об основных видах ценных бумаг, торгуемых на российском фондовом рынке

**Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Что представляет собой процесс декомпозиции работ?
2. Что представляет собой процесс выполнения работ проекта?
3. Если по тем или иным причинам управляющий проектом пропускает некоторые этапы реализации проекта, например, тестирование готового продукта или планирование, и завершает проект раньше срока, как называется такое завершение проекта?
4. Что считают форсмажорным завершением проекта?
5. Что такое процесс контроля проекта?

**Ключи**

1.	Процесс детализации планов, применяемых в процессе управления проектом
2.	Выполнение всех процессов и функций управления на всех фазах жизненного цикла проекта
3.	Досрочным
4.	Когда завершение проекта постоянно задерживается из-за незапланированных изменений или откладывается под воздействием факторов внешней и внутренней среды
5.	Процесс контроля проекта это процесс сравнения фактических и плановых показателей выполнения работ проекта, а также внесения необходимых корректирующих действий для устранения нежелательных отклонений

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»:** формирования и выражения собственной позиции и личностно-актуальной проблематики; формулированием цели и содержанием актуальной проблематики в соответствии с требованиями практики; проведением оценки эффективности своего обучения и его коррекции

**Практические задания:**

1. Проведите анализ сценариев хозяйственной деятельности мясоперерабатывающего предприятия

Исходные данные: По результатам анализа чувствительности хозяйственной деятельности мясоперерабатывающего предприятия были определены факторы риска групп I и II, которые являются наиболее опасными (табл. 1). Критические переменные для каждого фактора риска также представлены в таблице.

Экспертами предприятия были определены возможные изменения факторов риска при реализации трех сценариев развития событий: оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного (см. табл. 1). Согласно финансовой отчетности предприятия выручка от реализации продукции (принимается без косвенных налогов) составила 9000 тыс. руб., переменные затраты – 6700 тыс. руб., постоянные затраты – 1200 тыс. руб., стоимость сырья составляет 93 % от переменных затрат

Таблица – Исходные данные для проведения анализа сценариев

Фактор риска	Критическое переменные	№ критической переменной	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий	Наиболее вероятный сценарий

Неплатежеспособность клиентов	Снижение выручки от реализации продукции	1	-10%	Не изменяется	-3%
Рост расходов на рекламу	Рост постоянных затрат	2	+50%	Не изменяется	+10%
Закупка сырья ненадлежащего качества	Рост переменных затрат	3	+10%	Не изменяется	+4%

2. Руководству предприятия необходимо принять решение в пользу одной из альтернатив: создавать крупное производство, создавать малое предприятие или продать патент на новый продукт другому субъекту хозяйствования. Размер дохода, который организация может получить, зависит от состояния рынка, который может быть благоприятным либо неблагоприятным с вероятностью 0,5. Размеры ожидаемого финансового результата всех трех альтернатив отражены в таблице. Определите оптимальное решение для предприятия.

Таблица – Ожидаемый финансовый результат альтернативных решений

№ стратегии	Действие предприятия	Ожидаемый финансовый результат, у. е.	
		Благоприятное состояние рынка	Неблагоприятное состояние рынок
1	Строительство крупного предприятия	200000	-180000
2	Строительство малого предприятия	100000	-20000
3	Продажа патента	10000	10000

3. Определите наиболее эффективный проект из альтернативных, используя различные критерии теории игр.

Исходные данные. На мясокомбинате была проведена оценка хозяйственного риска и определены наиболее опасные факторы риска, по которым разработана программа по управлению. В соответствии с данной программой при управлении риском увеличения прямых затрат существует два альтернативных метода управления: самострахование и привлечение средств из внешних источников. Руководство предприятия стоит перед выбором, какой метод управления риском выбрать. Рассмотрев возможности применения альтернативных методов управления в трех возможных ситуациях 1, 2.1 и 2.2, специалисты предприятия рассчитали сумму приведенных затрат предприятия при самостраховании ( $C_{сам}$ ) и покрытия ущерба из внешних источников ( $C_{вн}$ ) (табл.). В целях упрощения расчета значения приведенных затрат берутся с отрицательным знаком.

Таблица – Матрица приведенных затрат для выбора способов снижения риска, тыс. руб.

$C_i$	$\Pi_j$		
	$\Pi_1$	$\Pi_{2.1}$	$\Pi_{2.2}$
$C_{сам}$	-11	-61	-786
$C_{вн}$	0	-1933	-3518

4. В регионе А страховая сумма застрахованных объектов ( $S$ ) равна 100 тыс. руб., общая сумма страховых выплат ( $S_v$ ) 15 тыс. руб., вероятность наступления страхового случая ( $p$ ) 0,05, количество планируемых заключенных договоров страхования ( $n$ ) 53. Доля нагрузки в страховом тарифе ( $f$ ) равна 20 %, доля отчислений в гарантийные фонды (ГФ) и в фонды предупредительных мероприятий (ФПМ) соответственно равна 7 % и 3 %. Страховая организация, занимающаяся страхованием объектов в этом регионе, не имеет



собственных статистических данных и использует статистические данные другой организации. Рассчитайте страховой тариф.

5. О двух акциях известно, что они выпущены одним и тем же предприятием. Вероятность того, что акция 1 поднимется завтра в цене, равна 0,2. Вероятность того, что обе акции поднимутся завтра в цене, равна 0,12. Предположим, что известно, что акция 1 поднимется в цене завтра. Чему равна вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене?

Ключи

1.	Коэффициент риска предприятия ( $R_2$ ) равен 0,8. Значение коэффициента риска превышает $R_{\text{пес}}$ , равное 0,18, следовательно, предприятие не обладает достаточным запасом прочности.
2.	Наиболее целесообразно выбрать стратегию строительства малого предприятия, так как при реализации данной стратегии субъект хозяйствования получит наибольший ожидаемый финансовый результат. Ожидаемый финансовый результат при реализации данной стратегии составит 40000 у. е.
3.	Поскольку самострахование является оптимальным способом снижения риска по пяти критериям, его надежность следует признать достаточно высокой для того, чтобы рекомендовать его к применению.
4.	На основании произведенных расчетов размер бруттотарифа или страхового тарифа страховщика составляет 3,39 % от страховой суммы.
5.	Вероятность того, что и акция 2 завтра поднимется в цене, равна 0,6

**УК-2.4 Представляет публично результаты проекта (или отдельного его этапа) в различных формах (отчетов, статей, выступлений на научно-практических семинарах и конференциях и предлагает пути его внедрения в практику**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: основы мониторинга процессов реализации проекта; показатели, характеризующие успешность проекта, целевые индикаторы его реализации; приемы, методы и порядок оценки рисков по проекту.**

**Тестовые задания закрытого типа**

**1. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта – это:** (выберите один вариант ответа)

- а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- в) участники проекта
- г) менеджеры проекта

**2. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:** (выберите один вариант ответа)

- а) объявляется окончание выполнения проекта
- б) санкционируется начало проекта
- в) утверждается укрупненный проектный план
- г) стадия реализации проекта

**3. Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта – это:**(выберите один вариант ответа)

- а) предметная область проекта
- б) направления и принципы реализации проекта
- в) причины, по которым был создан проект
- г) методы выполнения проекта

**4. Метод критического пути предназначен для:** (выберите один вариант ответа)

- а) определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- б) определения возможных рисков
- в) оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта
- г) реализации проекта

**5. Структурная декомпозиция проекта – это:** (выберите один вариант ответа)

- а) наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
- б) структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- в) график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
- г) иерархия схем работ проекта

Ключи

1.	в
2.	б
3.	а
4.	в
5.	а

**6. Прочитайте текст и установите последовательность.**

**Анализ и регулирование изменений в проект включает в себя следующую последовательность:**

- а) текущую оценку изменений в проекте
- б) обзор и анализ динамики изменений в проекте
- в) заключительный отчет о фактических изменениях в проекте
- г) корректирующие действия

Ключ

	абгв
--	------

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: выполнять мониторинг процессов реализации проекта; определять целевые показатели реализации проекта; индикаторы его успешности; выявлять причины отклонений проекта по срокам, ресурсам и качеству.**

**Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?
2. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?
3. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?
4. Как называется проект, заказчик которого может решить увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной?
5. Какие возможности дает метод освоенного объема?

Ключи

1.	Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
2.	Жизненный цикл проекта
3.	Всеобщее управление проектами
4.	Краткосрочным
5.	Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: мониторинга процессов реализации проекта; навыками определения целевых показателей по проекту; навыками контроля эффективности реализации проекта, разработки корректирующих мероприятий.**

**Практические задания:**

1. Четверо рабочих отработали за 1 декаду 256 ч-часов. 1 рабочий изготовил 118 деталей вида А,  
2 рабочий изготовил 96 деталей В,  
3 рабочий изготовил 32 деталей С,  
4 рабочий 256 деталей D.  
За 2 декаду они также отработали 256 часов. Производительность первых троих не изменилась. Четвертый рабочий произвел 384 детали. Определите: как увеличилась производительность труда всей бригады.
2. За 22 рабочих дня прошлого месяца бригада из 8 человек произвела 564 детали вида А (норма трудоемкости изготовления 0,5 часа), 2118 деталей вида В (0,25 часа), вида С - 1400 шт. (0,2 часа), и 959 - D (?). Работали со стопроцентной производительностью. После этого бригаду покинули два работника. За следующую пятидневную рабочую неделю бригада произвела 140 деталей А, 508 деталей В и 355 деталей С. Определите: как изменилась производительность труда работников в эту неделю.
3. Бригадой за 21 рабочий день первого месяца были изготовлены: 2000 валов, при норме трудоемкости изготовления 0,25 человеко-часа; 1400 шестерен, при норме трудоемкости 0,45 ч-ч; 1500 крышек редуктора, при норме трудоемкости 0,3 ч-ч; 1000 кронштейнов, при норме трудоемкости 0,1 ч-ч. Во втором месяце была внедрена новая технология, позволяющая повысить производительность изготовления валов на 25%, и изготовления крышек редуктора на 20%. Таким образом, нормы трудоемкости изменились. Бригаду покинул один работник, но за 20 дней второго месяца было изготовлено: валов-2500; шестеренок - 1000; крышек редуктора - 2000; кронштейнов - 1340. Определите: как изменилась производительность труда за второй месяц.
4. Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке. Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.
5. Приведите основные аргументы против того, чтобы нехватку работников покрывать за счет сверхурочной работы.

**Ключи**

1.	1 декада: $118 + 96 + 32 + 256 = 502$ детали, 2 декада: $118 + 96 + 32 + 384 = 630$ деталей. Производительность бригады: 1 декада: $502/256 = 1,96$ шт./чел.-час 2 декада: $630/256 = 2,46$ шт./чел.-час. Ответ: Производительность труда всей бригады во 2 декаде по сравнению с 1 декадой увеличилась на $2,46 - 1,96 = 0,5$ шт./чел.-час.
2.	Общее количество произведённых деталей: $564 + 2118 + 1400 + 959 = 5041$ шт. Производительность труда: $5041/8 = 630$ шт./чел. Средняя недельная производительность в этом месяце составляла $630/4 = 157,5$ шт./чел. Общее

	<p>количество произведённых деталей: <math>140 + 508 + 355 = 1003</math> шт.</p> <p>Производительность труда: <math>1003/6 = 167</math> шт./чел.</p> <p>Ответ: недельная производительность труда возросла на 9,5 шт./чел.</p>
3.	<p>1 месяц: <math>2000 + 1400 + 1500 + 1000 = 5900</math> шт. 2 месяц: <math>2500 + 1000 + 2000 + 1340 = 6840</math> шт. Рассчитаем трудозатраты: 1 месяц: <math>2000*0,25 + 1400*0,45 + 1500*0,3 + 1000*0,1 = 1680</math> чел.-час 2 месяц: <math>2500*0,2 + 1000*0,45 + 2000*0,25 + 1340*0,1 = 1584</math> чел.-час Рассчитаем производительность бригады: 1 месяц: <math>5900/1680 = 3,51</math> шт./чел.-час 2 декада: <math>6840/1584 = 4,32</math> шт./чел.-час.</p> <p>Ответ: производительность труда всей бригады во 2 декаде по сравнению с 1 декадой увеличилась на 0,81 шт./чел.-час.</p>
4.	<p>В сфере управления персоналом можно выделить несколько направлений деятельности по описанной в задаче проблеме. Для преодоления возникшего кризиса необходимо провести диагностику кадрового потенциала организации, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов. Т.к. предприятие находится в стадии спада производства – входит в кризисную фазу, то конфликты на заводе неизбежны. В данном случае, можно работать по таким направлениям, как ротация кадров: Определение соответствия сотрудников занимаемым позициям. На основе фактических результатов работы и субъективного мнения руководства возможно выявить работников, заведомо неэффективных на данных должностях. Далее, руководство решает, уволить особо не эффективных сотрудников, обучить их либо оставить на прежнем месте с понижением в должности/ на той же должности. Возможно, специалисты и управленцы владеют устаревшими знаниями по своей специальности. В таком случае, заводу может помочь принятие решения о направлении определенных работников на обучение. На основе данных о наиболее трудных и перспективных для развития данного сотрудника областях при условии эффективности для работодателя, принимается решение о направлении сотрудника на переобучение.</p>
5.	<p>Сверхурочная работа приводит к переутомлению, хроническому стрессу и развитию психологических и иных заболеваний; сверхурочную работу необходимо оплачивать в полтора – два раза выше, чем обычную (в зависимости от вида работы).</p>

**УК-3.1 Разрабатывает командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: способы и методы управления персоналом**

#### **Тестовые задания закрытого типа**

##### **1. Управление персоналом – это: (выберите один вариант ответа)**

- а) деятельность организации, направленная на эффективное использование людей (персонала) для достижения целей организации
- б) многоаспектный процесс, от эффективности которого зависит успешная деятельность любого субъекта ведения хозяйства
- в) целеустремленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом

- г) системная работа с персоналом
2. **Составляющие системы управления персоналом:** (выберите один вариант ответа)
- а) кадровая политика, подбор персонала, расстановка кадров, оценка персонала, обучение персонала
  - б) кадровая политика, подбор персонала, стиль руководства, оценка персонала, обучение персонала
  - в) кадровая политика, аттестация кадров, расстановка кадров, оценка персонала, обучение персонала
  - г) кадровая политика, подбор персонала, самоменеджмент, оценка персонала, обучение персонала
3. **Методы управления персоналом:** (выберите один вариант ответа)
- а) административные, экономические, социально-психологические
  - б) административные, экономические, психологические
  - в) административные, экономические, социальные
  - г) административные, экономические, социально-психологические, демократические
4. **Общие функции управления:** (выберите один вариант ответа)
- а) планирование, организация, регулирование, контроль, коммуникация
  - б) планирование, организация, регулирование, контроль, коммуникация, мотивация
  - в) планирование, организация, нормирование, контроль, коммуникация, мотивация
  - г) планирование, регулирование, контроль, коммуникация, мотивация
5. **Персонал - это :** (выберите один правильный ответа)
- а) личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев
  - б) социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия
  - в) весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме
  - г) рабочие и служащие организации

Ключи

1.	г
2.	а
3.	а
4.	г
5.	г

6. **Прочитайте текст и установите последовательность.**  
**Укажите последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта.**
- а) анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений
  - б) анализ запросов на внесение изменений
  - в) анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
  - г) информирование участников о внесенных изменениях

Ключ

	вабг
--	------

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: разрабатывать командную стратегию по работе коллектива учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает / взаимодействует, в т.ч. посредством корректировки своих действий**

### **Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Охарактеризуйте надежный признак успешных команд.
2. Как называются действия, которые направлены на повышение уровня эффективности работы сотрудников для достижения определённой цели?
3. Что такое стратегическое управление персоналом?
4. Перечислите признаки открытой кадровой политики.
5. Перечислите внешние источники привлечения персонала.

#### **Ключи**

1.	Надежным признаком успешных команд является способ, при помощи которого члены команды сами выбирают обязанности и роли, соответствующие личностным качествам и способностям.
2.	Формирование команды
3.	Стратегическое управление персоналом это управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию (предприятие) на гибкое регулирование своего поведения для достижения конкурентных преимуществ на рынке и целей в долгосрочном периоде
4.	Разработка нового штатного расписания, должностных инструкций, внутренних документов и правил, подбор персонала под конкретные виды работ, адаптация персонала, разработка новых принципов оценки кандидатов и работ, повышение квалификации специалистов и менеджеров, реформирование структурных подразделений, планирование потребности в персонале по необходимым (дефицитным) профессиям; активная политика привлечения профессионалов
5.	Неформальный поиск, учебные заведения, дочерние предприятия, списки ожидания, государственные центры занятости, частные агентства по найму, самостоятельный поиск

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: методов научно-исследовательской деятельности**

#### **Практические задания:**

1. Вы недавно работаете начальником отдела предприятия (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все вас знают. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех работников вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину. Какое вы примете решение?

2. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задачи неотложными. Примите наиболее приемлемое для вас управленческое решения.

3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Примите наиболее приемлемое для вас управленческое решения.

4. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Есть несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

- первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, не всеми понимается правильно.

- второй часто в интересах дела идет на обострение отношений «несмотря на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

- третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

- четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Какой из претендентов, на ваш взгляд, наиболее подходящая кандидатура на данную вакантную должность?

5. К современным руководителям предъявляют повышенные требования, так как на них возложена колоссальная ответственность. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы успешно управлять сотрудниками. Перечислите профессиональные и личные критерии современного руководителя. Нужны еще условия, в таком виде это не практическое задание.

Ключи

1.	Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор, потом представиться и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в отдел на рабочее место;
2.	Не отрицая задачу начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
3.	Прежде всего лично следует попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
4.	Претендент, который работает строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
5.	Профессиональные качества руководителя: высокий уровень образования, компетентность в своей сфере деятельности, опыт работы; эрудиция, широта взглядов, базовые знания смежных профессий и отраслей производства; умение находить и применять на практике новые методы работы; способность к самосовершенствованию, стремление к получению новых знаний и опыта; критическое восприятие, умение переосмысливать новые факторы. Личностные качества руководителя: адекватная самооценка; высокие амбиции, целеустремленность; решительность и настойчивость; уравновешенность, выдержка и стрессоустойчивость; коммуникабельность, тактичность и уважение к подчиненным; требовательность; новаторство и креативность.

**УК-3.2 Применяет эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели в т.ч. разрабатывая мероприятия по личностному, образовательному и профессиональному росту**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: стили руководства командой.**

**Тестовые задания закрытого типа**

**1. Разновидности стиля управления: ( выберите один вариант ответа)**

- а) демократический; авторитарный; либеральный, смешанный
- б) авторитарный; смешанный
- в) либеральный, демократический
- г) смешанный, авторитарный, демократический

**2. Лозунг демократического стиля управления (выберите один вариант ответа)**

- а) будем все решать вместе
- б) жду вклад и инициативу со стороны подчиненных



в) коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя

г) будем делать то, что прикажет начальство

**3. Синоним «авторитарному» стилю (выберите один вариант ответа)**

а) директивный

б) коллегиальный

в) формальный

г) анархический

**4. Либеральный стиль руководства: (выберите один вариант ответа)**

а) мотивирует подчиненных на плодотворную работу

б) стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений

в) негативно воспринимается опытными работниками

г) не может поддержать долгое время производительность труд.

**5. Что не характерно для авторитарного стиля (выберите один вариант ответа)**

а) эффективность и своевременность

б) возможность роста профессионализма у неопытных работников

в) большая вероятность принятия верного решения

г) способствует профессиональному росту всех работников

Ключи:

1.	а
2.	а
3.	а
4.	б
5.	г

**6. Прочитайте текст и установите соответствие**

Стиль управления современного руководителя предопределяется особенностями взаимодействия руководителя с коллективом и индивидуально-психологическими особенностями личности руководителя. Соотнесите представленный стиль управления с соответствующими характеристиками стиля управления руководителя

Стиль управления	Характеристика стиля управления
Демократический	а) различные комбинации приведенных стилей руководства
Авторитарный	б) ключевые решения принимаются вместе с командой путём обсуждения. Последнее слово остаётся за руководителем, но он прислушивается к мнению большинства и действует в интересах команды. Сотрудник может сам устанавливать сроки выполнения задач и корректировать их. Мотивация здесь чаще позитивная: за хорошую работу сотрудников хвалят, выплачивают премии и повышают
Либеральный	в) решения принимает руководитель, делает это быстро и не обсуждает с подчинёнными. сотрудники здесь выступают только в роли исполнителей, а в качестве мотивации чаще всего применяют высокие зарплаты и наказания: выговор от начальства, штраф или увольнение
Смешанный	г) в команде равноправие, сотрудники сами ставят себе задачи и определяют сроки. Руководитель сфокусирован на стратегическом планировании, направляет команду. В любой момент сотрудники могут обратиться к руководителю за советом, как к коучу или наставнику. При либеральном стиле руководства каждый член команды ощущает свою причастность к созданию чего-то нового, реализует свой



	потенциал, удовлетворяет потребности.
	д) управленец четко ставит задачи, определяет пути их решения и сроки выполнения, делегирование задач внутри команды, сотрудники не имеют права голоса, но и не несут ответственности за результат.

### Ключ

1	2	3	4
б	в	г	а

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: решать ситуационные задачи различного типа.**

#### Задания открытого типа (вопросы для опроса):

1. Охарактеризуйте надежный признак успешных команд.
2. Что представляет собой процесс формирования команды?
3. Дайте определение понятия «стратегическое управление персоналом».
4. Назовите составляющие открытой кадровой политики?
5. Перечислите внешние источники привлечения персонала.

#### Ключи

1.	Надежным признаком успешных команд является способ, при помощи которого члены команды сами выбирают обязанности и роли, соответствующие личностным качествам и способностям.
2.	Формирование команды — это действия, которые направлены на повышение уровня эффективности работы сотрудников для достижения определённой цели.
3.	Стратегическое управление персоналом это – такое управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию (предприятие) на гибкое регулирование своего поведения для достижения конкурентных преимуществ на рынке и целей в долгосрочном периоде. Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг.
4.	Разработку нового штатного расписания, должностных инструкций, внутренних документов и правил, подбор персонала под конкретные виды работ, адаптация персонала, разработка новых принципов оценки кандидатов и работ, повышение квалификации специалистов и менеджеров, реформирование структурных подразделений, планирование потребности в персонале по необходимым (дефицитным) профессиям; активная политика привлечения профессионалов
5.	Неформальный поиск, учебные заведения, дочерние предприятия, списки ожидания, государственные центры занятости, частные агентства по найму, самостоятельный поиск

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: методам планирования количественной и качественной потребности в персонале; способами разработки командной стратегии.**

#### Практические задания:

1. Посоветуете ли вы внедрить компетентностный подход в управление человеческими ресурсами в целом и, в частности, использовать его на этапе оценки при привлечении новых сотрудников? Обоснуйте свой ответ.
2. Составьте оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику

3. Определите приоритетность задач, намеченных руководителем к принятию решений по делегированию полномочий.

4. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?

5. Сформируйте, на ваш взгляд, наиболее эффективный стиль руководства современного руководителя. Выделите основные функции руководства, технологические аспекты, методы мотивации персонала, пути принятия управленческих решений и правила служебного этикета.

#### Ключи

1.	Одним из современных путей совершенствования системы управления человеческими ресурсами во всех ключевых бизнес-процессах, включая привлечение персонала, является компетентностный подход. Компетентностный подход активно используется во многих успешных организациях. Сегодня организации считают, что персонал как стратегический актив должен обладать прежде всего компетентностью – знаниями, навыками и моделями поведения, необходимыми для эффективного выполнения работы по принятым в организации стандартам деятельности. Ядром компетентностного подхода является модель компетенций как набор ключевых характеристик, требуемых для успешного выполнения работы в той или иной должности. Именно поэтому внедрение компетентностного подхода в процесс оценки кандидатов будет единственно правильным решением в данной ситуации.
2.	Схема разработки оперативного плана с персоналом включает следующие этапы: <ul style="list-style-type: none"><li>- сбор информации о персонале;</li><li>- оценка возможности реализации цели кадрового планирования;</li><li>- планирование потребности в персонале;</li><li>- планирование обучения;</li><li>- планирование деловой карьеры;</li><li>- планирование безопасности персонала;</li><li>- планирование расходов на персонал;</li><li>- регулярное проведение контроля и оценки персонала</li></ul>
3.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.</li><li>2. Решение задач в соответствии с их сложностью.</li><li>3. Достижения наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.</li><li>4. Исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.</li></ol>
4.	Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства, усилить свое влияние или дискредитировать неформального лидера (что не очень порядочно, но часто эффективно), оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление доминировать
5.	Стиль управления — это совокупность методов, способов, приемов воздействия руководителя на подчиненных для достижения целей организации. Он определяет характер взаимоотношений между руководителем и подчиненными. Стиль управления влияет на мотивацию персонала, что сказывается на результатах работы. Грамотный подбор стиля позволяет создать эффективную корпоративную культуру — систему ценностей, норм поведения в компании. При выполнении творческих, инновационных проектов эффективен демократический подход, позволяющий проявить инициативу и самостоятельность подчиненных. При

	выполнении крупных долгосрочных проектов, требующих слаженности больших групп, также оптимален демократический стиль управления. В динамичных сферах с быстрой сменой задач уместен либеральный подход, дающий оперативность в принятии решений.
--	--

**УК-3.3 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий обладая навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: виды конфликтов и стрессов.**

**Тестовые задания закрытого типа**

**1. К этапам конфликта относятся:** (выберите один вариант ответа)

- а) предконфликтная ситуация; открытый конфликт с инцидентом, эскалация и завершение; послеконфликтный период
- б) возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта
- в) инцидент, эскалация, примирение
- г) согласование, адаптация, инцидент

**2. Стратегия конфликтного поведения, которая состоит в отказе от участия в конфликте с сохранением имеющихся противоречий?** (выберите один вариант ответа)

- а) избегание
- б) денонсация
- в) медиация
- г) компромисс

**3. Противоречия между равными по положению субъектами – это конфликт:** (выберите один вариант ответа)

- а) горизонтальный
- б) межгрупповой
- в) политический
- г) экономический

**4. Кризис в конфликтологии представляет собой:** (выберите один вариант ответа)

- а) точку степени нарастания остроты конфликта, при достижении которой ситуация кардинально меняется в сторону отступления либо применения силы
- б) состояние эмоциональной разрядки
- в) неадекватную эмоциональную реакцию на конфликтогенный фактор
- г) нерешенные проблемы

**5. Переговоры как способ разрешения конфликта представляют собой:** (выберите один вариант ответа)

- а) обращение за помощью третьей стороны
- б) обязательства, данные участниками конфликта, по восстановлению мирных отношений
- в) выдвижение своих требований каждой из сторон с одновременной готовностью к компромиссу
- г) компромисс

Ключи:

1.	а
2.	а
3.	а
4.	а
5.	в

## 6. Прочитайте текст и установите соответствие.

Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Соотнесите разделы программы и вопросы раздела, с которыми знакомят новичка при приеме на вакантную должность

<i>Разделы программы</i>	<i>Вопрос раздела, с которым знакомят новичка</i>
1. Общее представление об организации	а) Служба быта, питания, правила парковки автомобиля и т.д.
2. Политика организации	б) Условия перемещения, продвижения, карьерный рост, испытания, правила внутреннего распорядка, должностная инструкция, оценки выполнения работы, каналы коммуникации и т.д.
3. Охрана труда и техника безопасности	в) Предупреждение о возможных угрозах на производстве, правила охраны труда, санитарной и пожарной безопасности и т.д.
4. Отношения в организации	г) Принципы кадровой политики и подбора персонала, направленная профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила пользования средствами связи, правила охраны профессиональной (коммерческой) тайны и документации
5. Услуги	д) Цели, задачи, традиции, нормы, стандарты, продукция и потребители, виды деятельности, организационная структура, информация о руководстве

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3	4	5
д	г	в	б	а

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: нейтрализовать стрессы и урегулировать конфликты**

**Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Приведите классификацию конфликтов в организации.
2. Назовите защитные механизмы личности от конфликтов.
3. Что представляет собой управление конфликтами?
4. Перечислите методы управления конфликтами.
5. Дайте определение понятия - стресс?

**Ключи:**

1.	По коммуникативной направленности: горизонтальные; вертикальные и смешанные По причине возникновения: объективные и субъективные; деловые, личные и эмоциональные; социально-трудовые и властные По составу конфликтующих сторон: межличностные; внутригрупповые; межгрупповые По функциональной значимости: положительные и отрицательные; конструктивные и деструктивные; творческие и разрушительные По масштабу продолжительности: общие и локальные; одноразовые и перманентные; кратковременные и затяжные
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• вытеснение;</li><li>• рационализация - познавательное преобразование конфликта;</li><li>• проекция.</li></ul>
3.	Управление конфликтами - целенаправленное действие по устранению

	(минимизации) причин, которые породили конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.
4.	Внутриличностные, структурные, межличностные; переговоры.
5.	Стресс - комплекс физических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке. Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических и психологических факторов - стрессоров.

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»: методов нейтрализации стрессов и урегулирования конфликтов**

#### **Практические задания:**

1. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?
2. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта.
3. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?
4. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался предложенным поставщиком вознаграждением себе лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.
5. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут Ваши действия?

**Ключи:**

1.	Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если она достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить). В любом случае лейтмотивом беседы может стать следующее: «Ты очень хорошо выполняешь свою работу. Я вижу, что на тебя можно положиться. Хотелось бы только дать тебе возможность проявить больше самостоятельности. Я знаю, что не везде и не всегда инициатива поощряется. У нас это так. Давай с тобой договоримся (далее вы оговариваете, в каких ситуациях вы ожидаете самостоятельности и когда сотрудник должен советоваться с вами). Кстати, имей в виду, любые вопросы, твое обучение и рост я готов обсуждать, но самостоятельность — основной залог перспективы развития в нашей компании»
2.	Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции. Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами, экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа — вопрос контроля и степени самостоятельности. В

	данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь — открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля. Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности.
3.	Склонность к анализу, версионность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента. Наиболее правильным можно считать подход, при котором кандидат назовет как положительные причины перехода (человек идет в более известную компанию, на более интересную по содержанию работу), так и отрицательные (не справился, не может быть руководителем), а также нейтральные (семейные обстоятельства, закрытие компании). Именно такой подход больше всего подходит для взвешенного и четкого анализа и грамотного менеджмента. В зависимости от причин перехода будет строиться модель ситуационного руководства.
4.	Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал. Безусловно, если ваш бизнес и корпоративная культура ориентированы на честность и порядочность, то второй сотрудник достоин наказания. В первом же случае все зависит от степени жесткости менеджмента, но главное — научить данного сотрудника и других, чтобы в будущем таких ситуаций не было или было меньше.
5.	Стиль и навыки менеджмента, версионность мышления, склонность к обвинительной позиции. Важно, чтобы кандидат выделил следующие группы факторов: объективные, рыночные или продуктовые; субъективные, связанные с мотивацией; субъективные, связанные с квалификацией; субъективные, связанные с личными обстоятельствами; объективные, связанные с обстановкой в компании или стилем менеджмента. Также очень важно, чтобы основная установка была не на поиск виноватых, а на решение сложившейся ситуации. А вот то, в какой степени должны учитываться интересы сотрудника, зависит от Вашей корпоративной культуры и подхода.

**УК-3.4 Планирует командную работу, распределяет поручения, делегирует полномочия и управляет членами команды.**

**Первый этап (пороговой уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: способы делегирования полномочий**

**Тестовые задания закрытого типа**

**1.Что такое представляет делегирование полномочий: (выберите один вариант ответа)**

- а) передача задач руководителя подчиненным
- б) определение функций управления подчиненным
- в) авторизация данных подчиненных
- г) определение полномочий

**2. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям: (выберите один вариант ответа)**

- а) автократичный руководитель
- б) демократичный руководитель
- в) либеральный руководитель
- г) консультативный руководитель

**3. Признак эффективного делегирования полномочий:** (выберите один вариант ответа)

- а) неблагоприятные условия для делегирования в коллективе
- б) благоприятные условия для делегирования в коллективе
- в) либеральный стиль руководства
- г) демократический стиль руководства

**4. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:** (выберите один вариант ответа)

- а) нематериальная собственность
- б) интеллектуальная собственность
- в) радиочастотный ресурс
- г) материальная собственность

**5. Признак эффективного делегирования полномочий:** (выберите один вариант ответа)

- а) внимание к сотрудникам
- б) отсутствие внимания к сотрудникам
- в) либеральный стиль руководства
- г) демократический стиль руководства

Ключи:

1.	а
2.	а
3.	б
4.	б
5.	а

**6. Прочитайте текст и установите соответствие определений в области управления персоналом**

Система управления персоналом (СУП) помогает контролировать все процессы, связанные с сотрудниками. Она позволяет руководителям упрощать работу подразделений, повышать общую продуктивность. Чтобы оптимизировать эти процедуры необходимо учитывать основные понятия в системе управления персоналом. Соотнесите приведенные определения с характеристиками понятий в системе управления персоналом

	Определение	Характеристика понятий в системе управления персоналом
1	Персонал	а) это сферы пересечения взаимоотношений объекта и субъекта управления персоналом по определенным критериям. Критериями могут являться: кадровый, нормативно-методический, делопроизводственный, организационный, информационный, материально-технический
2	Кадры	б) кадровый состав предприятия (организации), или совокупность сотрудников, стремящихся к достижению определённых целей.
3	Предмет управления персоналом	в) совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия.
4	Процесс управления персоналом	г) это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей.
5	Система	д) это работа по созданию и поддержанию эффективной

	управления персоналом	команды для решения поставленных бизнес-задач.
		е) деятельность организации, связанная с наймом сотрудников, их обучением, удержанием, мотивацией, выплатами вознаграждений и развитием. Как правило, такими функциями в компании наделяют специальное подразделение.

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3	4	5
б	в	а	д	г

**Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»:** делегировать полномочия и управляет членами команды

**Задания открытого типа (вопросы для опроса):**

1. Что представляет собой процесс делегирования полномочий?
2. Какие основные цели преследует делегирование полномочий на предприятии?
3. Какие существуют основные принципы рационального делегирования в управлении персоналом?
4. Какие бывают виды штабных полномочий?
5. Назовите положительные моменты в делегировании полномочий.

Ключи:

1.	Главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий.
2.	Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
3.	Единоначалие, соответствие, координация, достаточность, мотивированность
4.	Штабные полномочия бывают четырех видов: рекомендательные; обязательного согласования; параллельные; функциональные.
5.	Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.

**Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «иметь навыки»:** делегирования полномочий команде

**Практические задания:**

1. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

2. В базовом периоде численность персонала предприятия составила 1250 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпускаемой продукции на 6 %, фонд зарплаты на 5 %, среднюю зарплату на 4 %. Определить возможный рост производительности труда на плановую численность персонала.

3. На производственном участке 500 объектов обслуживания, норма обслуживания для наладчиков – 25 единиц оборудования в смену. Участок работает в 2



смены. Определить явочную и списочную численность рабочих-наладчиков, если номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 262 дня, реальный фонд – 250 дней.

4. Определить изменение численности работающих на предприятии, если рост выпуска продукции запланирован на 12 %, а производительность труда в плановом периоде возрастет на 8 %.

5. Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 230 чел., номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 245 дней.

Ключи:

1.	Навыки мотивирования подчиненных, версионность мышления. Важно, чтобы кандидат отметил, что поиск и анализ эффективности этих способов будет определяться индивидуальной мотивацией сотрудника. Важна также позитивность подхода и учет не только материальной, но и нематериальной мотивации
2.	$ЗП_{ср} = ФЗП / Ч$ (Средняя зарплата - это отношение фонда зарплаты к численности персонала) $ПР = Q / Ч$ (Производительность труда - это отношение объема выпускаемой продукции к численности персонала) $I_{зп} = I_{фзп} / I_{зпч} = 1,05 / 1,04 = 1,0096$ $ЧП_{пл} = 1,096 \times 1250 = 1262 \text{ чел.}$ $I_{пт} = 1,06 / 1,0096 = 1,05$ $ДПТ = 1,05 \times 100 - 100 = 5 \%$ Ответ: рост производительности труда – 5 %, плановая численность – 1262 чел.
3.	Численность персонала. Необходимого для обслуживания определяется как отношение числа единиц обслуживаемого оборудования на число смен в сутках к норме обслуживания, т.е. $(500 \times 2) / 25 = 40$ рабочих необходимо – это явочная численность. Коэффициент перевода явочной численности в списочную равен отношению номинального фонда рабочего времени к реальному, т.е. $262 / 250 = 1,048$ , Тогда с учетом данного коэффициента списочная численность составит: $40 \times 1,048 = 42 \text{ чел.}$ Ответ: явочная численность – 40 чел., списочная – 42 чел.
4.	$ПТ = Q / Ч$ (производительность труда – это отношение объема выпускаемой продукции к численности персонала) $I = I_o / Iч = 1,12 / 1,08 = 1,04$ $ДЧ = 1,04 \times 100 - 100 = 4\%$ Ответ: Изменение численности составит 4 %
5.	$K_{пересчета} = 260 / 245 = 1,06$ , $Ч_{спис} = 230 \times 1,06 = 244 \text{ чел.}$ Ответ: Списочная численность персонала – 244 чел.

### Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме устного зачета.

## Вопросы для зачета

1. Понятие управления проектами.
2. Стандарты и нормативные акты в управлении проектами.
3. Участники проекта
4. Фазы реализации проекта
5. Жизненный цикл проекта
6. Процессы управления проектами
7. Инициация проекта.
8. Понятие Устава проекта
9. Разработка Устава проекта
10. Управление содержанием проекта. Создание базового плана.
11. Состав офиса проекта
12. Система взаимоотношений участников проекта
13. Организация проектной команды
14. Основные аспекты формирования проектной команды
15. Структура проектной команды
16. Иерархическая структура работ (ИСР)
17. Управление работами проекта
18. Управление сроками проекта.
19. Управление качеством проекта
20. Стандарты качества проектов
21. Управление трудовыми ресурсами проекта.
22. Управление коммуникациями проекта.
23. Управление рисками проекта
24. Планирование управления рисками.
25. Сущность и виды проектных рисков
26. Информационные технологии управления проектами
27. Сущность концепции «Управление персоналом».
28. Этапы развития управления персоналом.
29. Современный подход к управлению персоналом.
30. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами (классический, гуманистический).
31. Понятие и типы кадровой политики (классический, гуманистический).
32. Зависимость кадровой политики от этапа жизненного цикла организации.
33. Методы управления персоналом (организационно-административные, экономические, социально-психологические).
34. Рынок труда и его характеристики. Занятость населения, формы безработицы и их характеристика.
35. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации.
36. Нормативно-правовое регулирование сферы управления персоналом положения.
37. Социальное партнерство: взаимодействие профсоюзов, работодателей и органов власти в области трудовых отношений.
38. Основные виды кадровой документации
39. Трудовой договор: содержание, правила оформления
40. Положение о структурном подразделении: содержание, правила оформления
41. Должностная инструкция: содержание, правила оформления
42. Задачи и функции службы по управлению персоналом
43. Характер и необходимость взаимодействия менеджеров по управлению персоналом и линейных менеджеров
44. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
45. Сущность и принципы маркетинга персонала. Информационная функция маркетинга персонала.

46. Определение качественной и количественной потребности в персонале
47. Методика определения количественной потребности в персонале
48. Внутренние и внешние источники привлечения персонала
49. Сравнительный анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала
50. Эффективность управления персоналом.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

##### **Текущий контроль**

Тестирование для проведения текущего контроля проводится с помощью Системы дистанционного обучения. На тестирование отводится 10 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 10 вопросов. Количество возможных вариантов ответов – 4 или 5. Студенту необходимо выбрать один правильный ответ. За каждый правильный ответ на вопрос присваивается 10 баллов. Шкала перевода: 9-10 правильных ответов – оценка «отлично» (5), 7-8 правильных ответов – оценка «хорошо» (4), 6 правильных ответов – оценка «удовлетворительно» (3), 1-5 правильных ответов – оценка «неудовлетворительно» (2).

Опрос как средство текущего контроля проводится в форме устных ответов на вопросы. Студент отвечает на поставленный вопрос сразу, время на подготовку к ответу не предоставляется.

Практические задания как средство текущего контроля проводятся в письменной форме. Студенту выдается задание и предоставляется 10 минут для подготовки к ответу.

##### **Промежуточная аттестация**

Зачет проводится путем подведения итогов по результатам текущего контроля. Если студент не справился с частью заданий текущего контроля, ему предоставляется возможность сдать зачет на итоговом контрольном мероприятии в форме ответов на вопросы к зачету или тестовых заданий к зачету. Форму зачета (опрос или тестирование) выбирает преподаватель.

Если зачет проводится в форме ответов на вопросы, студенту предлагается один или несколько вопросов из перечня вопросов к зачету. Время на подготовку к ответу не предоставляется.

Если зачет проводится в форме тестовых заданий к зачету, тестирование для проведения текущего контроля проводится с помощью Системы дистанционного обучения или письменно. На тестирование отводится 10 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 20 вопросов. Количество возможных вариантов ответов – 4 или 5. Студенту необходимо выбрать один правильный ответ. За каждый правильный ответ на вопрос присваивается 5 баллов. Шкала перевода: 18-20 правильных ответов – оценка «отлично» (5), 15-17 правильных ответов – оценка «хорошо» (4), 12-14 правильных ответов – оценка «удовлетворительно» (3), 1-11 правильных ответов – оценка «неудовлетворительно» (2).