

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кудрявцев Михаил Владимирович ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО

Образования Министерства сельского хозяйства Российской Федерации

Должность: Проректор по образовательной деятельности «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО

ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»

Уникальный программный ключ:

790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом
Университета Вернадского
«26» марта 2026 г. протокол № 8



Рабочая программа дисциплины

Лидерство и корпоративная культура

Направление подготовки 43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) программы Предпринимательство в индустрии туризма

Квалификация: бакалавр 43.03.02 Туризм

Форма обучения очная

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 Туризм

Рабочая программа дисциплины разработана *доцентом кафедры территориального управления и планирования, доцентом, к.п.н., Михалкиной Е.Г.*

Рецензент: *д.э.н., профессор кафедры территориального управления и планирования Васильева И.В.*

1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции Планируемые результаты обучения
Универсальные компетенции	
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	
УК-3.1 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия	Знать: основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей
	Уметь: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом
	Владеть: навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия
УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	
УК-5.1 Демонстрирует уважительное отношение к историческому наследию и социокультурным традициям различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения.	Знать: этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования)
	Уметь: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур
	Владеть: основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства
УК-5.2 Использует знания о научных, философских и религиозных картинах мира для формирования мировоззренческой позиции и недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении	Знать: научные, философские и религиозных картин мира
	Уметь: формировать мировоззренческую позицию в коллективе на основе научных, философских и религиозных картин мира
	Владеть: навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении
УК-5.3 Учитывает при общении культурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий	Знать: культурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий
	Уметь: организовывать коммуникации в коллективе с учетом культурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий
	Владеть: техниками безконфликтного общения в команде
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	
УК-6.1 Анализирует свои ресурсы и определяет способы самоорганизации и саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности	Знать: принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации
	Уметь: планировать свои ресурсы и проводить самоанализа для построения индивидуальной траектории развития лидерского потенциала
	Владеть: навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Лидерство и корпоративная культура» относится к обязательной части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 43.03.02 Туризм, профиль Предпринимательство в индустрии туризма.

Цель: Освоение дисциплины «Лидерство и корпоративная культура» направлено на формирование у бакалавров системы теоретических знаний и практических компетенций в области диагностики, формирования и трансформации корпоративной культуры, а также развитие лидерских качеств для эффективного управления проектными и постоянными командами в условиях неопределенности.

Задачи:

1. Изучить типы корпоративных культур с учетом культурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий;
2. Сформировать навык владения приемами и инструментами межличностных и деловых коммуникаций с учетом особенностей различных социальных групп;
3. Получить опыт оказания эффективного управленческого воздействия на членов коллектива (персонал) с целью формирования и развития работоспособной команды;
4. Освоить методологию диагностики типов корпоративной культуры (рамные конструкции К. Камерона-Р. Куинна, типологии Ч. Хэнди, Г. Хофстеде) и научиться выявлять разрывы между декларируемой и реальной корпоративной культурой;
5. Изучить методы и принципы командообразования и феномен лидерства во всех его проявлениях;
6. Овладеть инструментарием фасилитации, публичной коммуникации и неформального лидерства для укрепления корпоративного духа, разрешения ценностных конфликтов и повышения вовлеченности сотрудников.

3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	5 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
часов	72
Аудиторная (контактная) работа, часов	48
в т.ч. занятия лекционного типа	20
занятия семинарского типа	27,75
промежуточная аттестация	0,25
Самостоятельная работа обучающихся, часов	20
Контроль	4
Вид промежуточной аттестации	зачёт

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Код компетенции
	всего	в том числе		
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы	
Раздел 1. Корпоративная культура. Особенности межличностного общения с разными социальными группами. Межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах. Методология диагностики типов корпоративной культуры	30	24	10	УК-3 УК-5 УК-6
Раздел 2. Лидерство, влияние власть. Методы и принципы командообразования и феномен лидерства во всех его проявлениях. Фасилитация, публичная коммуникация. Формальное и неформальное лидерства. Принципы тайм-менеджмента. Самопрезентация и имидж лидера.	38	23,75	10	
Итого за семестр	68	47,75	20	
Промежуточная аттестация	4	0,25	-	
ИТОГО по дисциплине	72	48	20	

4.2 Содержание дисциплины по разделам

Раздел 1. Корпоративная культура

Перечень учебных элементов раздела:

1.1. Типы корпоративных культур в историческом развитии. Опыт разных стран и конфессий в формировании и развитии корпоративной культуры и этики. Особенности и тенденции формирования корпоративной культуры в современном обществе.

1.2. Межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах. Особенности межличностного общения с разными социальными группами.

1.3. Методология диагностики типов корпоративной культуры. (рамные конструкции К. Камерона – Р. Куинна, типологии Ч. Хэнди, Г. Хофстеде).

Раздел 2. Лидерство и командообразование

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Методы и принципы командообразования. Формирование и развитие команды.

2.2. Ролевое взаимодействие членов группы/команды для решения общих целей и задач.

2.3. Феномен лидерства. Эволюция теорий лидерства (от поведенческих и ситуационных до современных концепций аутентичного, эмоционального и servant-лидерства) и сформировать навыки. Формальное и неформальное лидерство. Тайм-менеджмент. Самопрезентация и формирование имиджа лидера.

5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	к.п.н., доцент Михалкина Е.Г./ Видеолекции/ Платформа RUTUBE/ Университет Вернадского/ 2025 год Ссылки на просмотр Командообразование: <ol style="list-style-type: none">1. Понятие и виды групп2. Социальная структура группы3. Понятие команды. Виды команд. Сравнительная характеристика группы и команды4. Влияние группы5. Основные подходы к формированию команды6. Различные подходы к ролевому командообразованию
2	к.п.н., доцент Михалкина Е.Г. Видеолекции Платформа RUTUB Университет Вернадского 2025 год Ссылки на просмотр Лидерство: <ol style="list-style-type: none">1. Оценка эффективности работы команды и ее лидера2. Основные компоненты качества лидера3. Сущность и проблемы лидерства в современном мире. Теория черт4. Модели и концепции лидерского поведения5. Неформальные лидеры. Эгомаркетинг6. Управление конфликтами в команде

6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины *

Основная литература:

1. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583071> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583960> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583220> (дата обращения: 16.05.2026).

Дополнительная литература:

4. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16070-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —

URL: <https://urait.ru/bcode/587082> (дата обращения: 16.05.2026).

5. Савинова, С. Ю. **Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева.** — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547> (дата обращения: 16.05.2026).

6.3 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение

Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией

2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно

3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно

4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021

5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ

6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Система дистанционного обучения Moodle www.portfolio.rgunh.ru (свободно распространяемое)

2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis НСМ в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.

3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.

4. Образовательный интернет – портал Университета Вернадского (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)

2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)

3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.

4. Официальная страница ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)

5. Портал ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>

6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

а. Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

<p>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная). Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный</p>	<p>143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д.50, каб. 129 Площадь помещения 118,1 кв.м № по технической инвентаризации 140, этаж 1</p>
<p>Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный</p>	<p>143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 125 Площадь помещения 51,6 кв.м № по технической инвентаризации 136, этаж 1</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы. Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.</p>	<p>143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал Площадь помещения 497,4 кв. м. № по технической инвентаризации 177, этаж 1</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы. Специализированная мебель, персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.</p>	<p>143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб. 320 Площадь помещения 49,7 кв. м. № по технической инвентаризации 313, этаж 3</p>
<p>Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.</p>	<p>143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 105 Площадь помещения 52,8 кв. м. № по технической инвентаризации 116, этаж 1</p>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Лидерство и корпоративная культура

Направление подготовки 43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) программы Предпринимательство в индустрии
туризма

Квалификация: бакалавр 43.03.02 Туризм

Форма обучения очная

Балашиха 2026 г.

1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Код и наименование компетенции	Уровень освоения	Индикатор сформированности компетенции Планируемые результаты обучения
УК – 3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Пороговый (удовлетворительно)	<p>Знает основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p>Умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p>Владеет навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>
	Продвинутый (хорошо)	<p>Твердо знает: основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p>Уверенно умеет: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p>Уверенно владеет: навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>
	Высокий (отлично)	<p>Сформировавшиеся систематические знания: знает основы корпоративной культуры и командообразования; социокультурные и демографические особенности групп людей</p> <p>Сформировавшееся систематическое умение: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, в т. ч. участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом</p> <p>Сформировавшееся систематическое владение: навыками презентации результатов работы команды, учитывая особенности психологического взаимодействия</p>
УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Пороговый (удовлетворительно)	<p>Знает: этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозные картины мира</p> <p>Умеет: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Владеет: основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p>

	Продвинутый (хорошо)	<p>Твердо знает: этапы исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозные картины мира</p> <p>Уверено умеет: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Уверено владеет: основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p>
	Высокий (отлично)	<p>Сформировавшиеся систематические знания: об этапах исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования); научные, философские и религиозные картины мира</p> <p>Сформировавшееся систематическое умение: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Сформировавшееся систематическое владение: основами мировых религий, философских и этических учений в рамках командообразования и лидерства; навыками недискриминационного взаимодействия в личностном и профессиональном общении; техниками безконфликтного общения в команде</p>
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Пороговый (удовлетворительно)	<p>Знает: принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации</p> <p>Умеет: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Владеет: навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>
	Продвинутый (хорошо)	<p>Знает твердо: принципы тайм-менеджмента и способы самоорганизации</p> <p>Умеет уверенно: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Владеет уверенно: навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>
	Высокий (отлично)	<p>Имеет сформировавшиеся систематические знания: о принципах тайм-менеджмента и способах самоорганизации</p> <p>Имеет сформировавшееся систематическое умение: взаимодействовать с представителями различных социальных групп и корпоративных культур</p> <p>Показал сформировавшееся систематическое владение: навыками саморазвития в личной жизни и профессиональной деятельности</p>

* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового) *	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата/ доклада	не выполнен*	Цель и задачи реферата/ доклада достигнуты частично. Актуальность темы реферата определена неубедительно. В реферате выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения реферата/ доклада достигнуты. Актуальность темы реферата подтверждена. Реферат выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель написания реферата/ доклада достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Реферат выполнен согласно требованиям.
Решение кейсов – ситуационных задач	не выполнены или более 50% заданий решены неправильно*	Решено более 50% заданий, но менее 70%	Решено более 70% заданий, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Ответы на контрольные вопросы на семинарах **	в семинарах не участвовал не отвечал, или ответил верно менее, чем на 50% заданных вопросов *	активной позиции на семинаре не выражал, отвечал на более 50% заданных вопросов, но менее 70%	активно участвовал в обсуждении, отвечал на более 70% вопросов, но были ошибки	активно участвовал в обсуждении, все ответы на заданные вопросы были верными

* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

** В процессе изучения дисциплины на семинарских занятиях каждому студенту в общей сложности задается от 3 до 5 вопросов.

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (в виде итогового теста)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Примерные вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

1. Анализ эволюции подходов:

«Сравните подходы к управлению организацией в эпоху «научного менеджмента» (Ф. Тейлор) и в период развития школы человеческих отношений (Э. Мэйо). Как изменилось понимание роли неформальных норм и ценностей в обеспечении эффективности труда?»

2. Работа с теоретическими моделями:

«Раскройте вклад Эдгара Шейна в систематизацию понятия «организационная культура». Проиллюстрируйте на примере реальной организации три уровня культуры по Шейну: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления».

3. Историко-культурный контекст:

«Как национальная культура влияет на формирование корпоративной культуры? Используя измерения Г. Хофстеде, объясните различия в управленческих практиках и ценностных ориентирах компаний из стран с высоким и низким индексом дистанции власти».

4. Сравнительный анализ стилей лидерства:

«В чем заключаются фундаментальные различия между транзакционным и трансформационным лидерством? Опишите ситуации, в которых каждый из этих подходов демонстрирует максимальную эффективность, и возможные риски их применения».

5. Ситуационный анализ (кейс):

«Согласно ситуационной модели лидерства Херси-Бланшара, стиль руководства должен зависеть от уровня зрелости последователей. Разработайте алгоритм действий лидера для управления группой с низкой компетентностью, но высокой мотивацией (уровень M1/M2)».

6. Этическая дилемма:

«Проанализируйте концепцию этического лидерства. С какими этическими дилеммами может столкнуться лидер при внедрении непопулярных, но необходимых для бизнеса изменений? Предложите механизмы принятия решений в условиях неопределенности».

7. Лидерство и изменения:

«Какую роль играет лидер в процессе управления организационными изменениями (по модели Дж. Коттера)? Опишите конкретные инструменты, которые лидер может использовать для преодоления сопротивления персонала на этапах «создания ощущения срочности» и «закрепления новых подходов»».

8. Управление конфликтами:

«Используя модель Томаса-Килманна, охарактеризуйте пять стратегий поведения в конфликте. Смоделируйте ситуацию профессионального конфликта в проектной команде и обоснуйте выбор наиболее эффективной стратегии разрешения для сохранения работоспособности коллектива».

9. Коммуникационные барьеры:

«Выявите основные коммуникационные барьеры (семантические, психологические, организационные), препятствующие эффективному взаимодействию в распределенных командах. Предложите комплекс мер по их минимизации с использованием современных цифровых инструментов».

10. Психологическая безопасность и доверие:

«Раскройте понятие «психологическая безопасность» (по Э. Эдмондсон) как фактор высокой эффективности команды. Какие конкретные действия лидера способствуют формированию среды, в которой члены команды не боятся проявлять инициативу и признавать ошибки?»

Примерные темы рефератов

1. Эволюция понятийного аппарата «организационная культура» и «корпоративная идентичность»: от Хоторнских экспериментов к цифровым экосистемам.

2. Влияние японской производственной системы (Toyota Production System) на формирование глобальных стандартов корпоративной культуры в XX–XXI вв.
3. Роль советского промышленного менеджмента, традиций наставничества и бригадной формы организации труда в генезисе современных отечественных корпоративных ценностей.
4. Трансформационное лидерство в условиях VUCA-мира: теоретические основания, эмпирические исследования эффективности и границы применимости.
5. Сравнительный анализ теорий харизматического и аутентичного лидерства: методологические подходы к измерению и валидация конструктов.
6. Лидерство как социальный конструкт: гендерные и кросс-культурные аспекты восприятия лидерских качеств в современных организациях.
7. Роль эмоционального интеллекта лидера в формировании адаптивной организационной культуры: обзор мета-аналитических исследований (2010–2025 гг.).
8. Динамика формирования доверия в кросс-функциональных командах: теоретические модели (Mayer et al., Rousseau) и факторы устойчивости.
9. Психологические контракты в современной организации: эволюция ожиданий, типы нарушений и их влияние на качество межличностного взаимодействия.
10. Механизмы разрешения когнитивных и аффективных конфликтов в agile-командах: теоретико-методологический анализ и модели интеграции.

Примерные темы докладов

1. «От патернализма к партнёрству»: как исторические модели управления (фордизм → постфордизм) отразились на современных HR-практиках и ценностных кодах компаний.
2. Кейс-анализ трансляции корпоративной культуры в эпоху глобализации: управление ценностными рисками при слияниях и поглощениях (M&A).
3. Цифровизация и «культура данных»: как исторический переход от иерархических структур к сетевым моделям изменил повседневные нормы взаимодействия сотрудников.
4. Лидерство в гибридных и распределённых командах: практические инструменты поддержания вовлечённости, синхронизации ритмов и профилактики «цифрового выгорания».
5. Феномен «тихого увольнения» (quiet quitting) и роль лидера: стратегии восстановления психологического контракта и пересборки мотивационных контуров.
6. Нейролидерство в практике управления: как данные нейронаук применяются для оптимизации коммуникации, снижения когнитивной нагрузки и принятия решений в стрессовых условиях.
7. Лидер-наставник против Лидера-коуча: сравнительный разбор инструментов развития компетенций, сценарии применения и типичные ошибки внедрения.
8. Фасилитация командного взаимодействия: методы модерации рабочих сессий для снижения группомыслия (groupthink) и повышения коллективной креативности.
9. Управление разнородностью (diversity management): как превратить культурные, возрастные и профессиональные различия в ресурс командной эффективности (практические фреймворки).
10. Практики регулярной обратной связи (feedback loops): переход от annual review к continuous feedback, скрипты коммуникации и измерение влияния на качество межличностных связей.

Методические пояснения:

Параметр	Реферат	Доклад
Объём	15–20 стр. (без приложений)	10–12 слайдов + выступление 7–10 мин
Фокус	Историография, сравнение школ,	Применение моделей к кейсам,

	критический анализ литературы, формулирование собственной исследовательской позиции	демонстрация инструментов/алгоритмов, визуализация данных, ответы на вопросы аудитории
Критерии оценивания	Глубина проработки источников, корректность цитирования, логика аргументации, научный стиль, новизна выводов	Структурированность, практическая ценность, качество визуализации, владение материалом, коммуникационная эффективность
Рекомендуемые источники	Монографии, рецензируемые журналы (Scopus/WoS/BAK), архивные материалы, исторические обзоры	Harvard Business Review, McKinsey Quarterly, кейсы компаний, отраслевые отчёты, материалы конференций, практические гайдлайны

Примерные практико-ориентированные задания (Кейсы)

Кейс 1. Трансформация корпоративной культуры в туроператорской компании

Ситуация: Туроператор «Мир путешествий» сталкивается с падением лояльности клиентов и снижением качества обслуживания. Анализ показал, что сотрудники отдела продаж формально подходят к подбору туров, не учитывают индивидуальные пожелания клиентов и избегают нестандартных решений. Руководство решило внедрить клиентоориентированную корпоративную культуру: ввести систему обратной связи от клиентов, тренинги по персонализированному сервису и программу «Лучший гид месяца». Однако опытные менеджеры скептически относятся к изменениям, считая их «лишними формальностями».

Вопросы:

1. Какие элементы корпоративной культуры (ценности, нормы поведения, ритуалы) необходимо изменить в первую очередь для повышения клиентоориентированности? Приведите 3–4 конкретных примера и объясните, как они повлияют на качество обслуживания и продажи.
2. Какие стили лидерства и конкретные действия должны продемонстрировать руководители отделов на этапах внедрения изменений? Предложите 2–3 управленческих решения для каждого этапа (подготовка, внедрение, закрепление), помогающих преодолеть сопротивление персонала.
3. Разработайте систему нематериальной мотивации для менеджеров по продажам и гидов, поддерживающую новую культуру. Укажите 3–4 инструмента (например, звание «Гид-эксперт», доска почёта, обмен опытом) и опишите механизм их внедрения.
4. Какие показатели позволят оценить успешность изменений через 3 и 6 месяцев? Предложите 4–5 измеримых индикаторов (например, индекс лояльности NPS, количество повторных продаж, средний рейтинг гидов) и кратко объясните их выбор.

Кейс 2. Лидерство в условиях кризиса туристической отрасли

Ситуация: Небольшой туроператор «Открывая горизонты» специализируется на выездном туризме в страны Европы. Из-за резкого изменения политической обстановки и закрытия границ компания вынуждена срочно переориентировать бизнес на внутренний туризм. Руководителю нужно в сжатые сроки переобучить персонал, разработать новые маршруты по России и сформировать у команды уверенность в перспективах. Часть сотрудников паникует, другие сопротивляются изменениям, считая внутренний туризм «непрестижным».

Вопросы:

1. Какой стиль лидерства наиболее эффективен для руководителя в условиях кризиса и смены стратегии? Обоснуйте выбор, опираясь на теории лидерства (например, трансформационное, ситуационное). Приведите 2–3 примера конкретных действий лидера на каждом этапе (анализ ситуации, разработка новых продуктов, продвижение).

2. Составьте план коммуникации изменений для двух целевых аудиторий: менеджеры по продажам и гиды. Для каждой группы укажите: ключевые сообщения, каналы передачи информации (онлайн-собрания, чат, личные встречи), частоту общения и ожидаемый результат.

3. Предложите программу обучения персонала новым направлениям (внутренний туризм). Включите 3–4 мероприятия (тренинги по региональному туризму, инфотуры, вебинары с экспертами) с указанием сроков, формата и ответственных. Объясните, как обучение повлияет на мотивацию и профессионализм сотрудников.

4. Какие риски (падение продаж, уход ключевых сотрудников, снижение качества услуг) могут возникнуть в процессе переориентации бизнеса? Предложите 3–4 стратегии минимизации этих рисков, связанные с лидерством и корпоративной культурой (например, вовлечение сотрудников в разработку маршрутов, поддержка инициатив).

Кейс 3. Формирование команды и корпоративной культуры нового туристического стартапа

Ситуация: Команда предпринимателей запускает стартап — мобильное приложение для самостоятельных путешественников с функцией подбора маршрутов, бронирования жилья и экскурсий. В команду входят разработчики, маркетологи, гиды-эксперты и менеджеры по работе с партнёрами. На старте энтузиазм высок, но возникают проблемы: несогласованность действий, размытые роли, отсутствие единых ценностей. Инвесторы требуют чёткой стратегии развития и прозрачной корпоративной культуры, ориентированной на инновации, клиентоцентричность и скорость запуска продукта.

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и 3–5 ключевых ценностей стартапа, отражающих его стратегические цели и специфику работы в сфере цифрового туризма. Для каждой ценности приведите 2–3 примера того, как она будет проявляться в ежедневной работе команды (поведение, решения, ритуалы).

2. Предложите структуру лидерства в команде: роли основателя, тимлидов, ключевых специалистов. Опишите 2–3 способа делегирования полномочий и распределения ответственности, которые поддержат гибкость и скорость разработки продукта.

3. Разработайте план командообразования на первые 3 месяца работы. Включите 3–4 мероприятия (воркшопы по дизайн-мышлению, хакатон по улучшению функционала, выезд на природу) с указанием целей, формата и ожидаемого эффекта на корпоративную культуру.

4. Какие поведенческие и результативные индикаторы покажут, что корпоративная культура стартапа сформировалась и работает эффективно? Предложите 4–5 метрик (например, скорость запуска обновлений, количество пользовательских идей, уровень вовлечённости команды) и способ их измерения (опросы, аналитика приложения, отчёты).

