

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«23» мая 2023 г.

Ю.И. Смирнов, Н.Н. Трифонова

**НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент, ОП "Финансовый менеджмент", Профиль: "Финансовый  
менеджмент", ОП "Управление бизнесом" (Менеджмент и управление бизнесом),  
ОП "Управление бизнесом" (Менеджмент в спорте), ОП "Управление бизнесом"  
(Управление продуктом)

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 31 от 16.05.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 15 от 17.04.2023г.)*

Москва 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | Наименование дисциплины.....   | 3  |
| 2.   | Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....                     | 3  |
| 3.   | Место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 5  |
| 4.   | Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....   | 5  |
| 5.   | Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....  | 9  |
| 5.1. | Содержание дисциплины.....   | 9  |
| 5.2. | Учебно-тематический план.....  | 11 |
| 5.3. | Содержание семинаров, практических занятий.....  | 15 |
| 6.   | Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....  | 16 |
| 6.1. | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы..  | 16 |
| 6.2. | Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...   | 18 |
| 7.   | Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....  | 22 |
| 8.   | Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....   | 27 |
| 9.   | Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....   | 28 |
| 10.  | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....   | 29 |
| 11.  | Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем..... | 38 |
| 12.  | Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....  | 38 |

## 1. Наименование дисциплины

Навыки фасилитации

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции                         | Наименование компетенции  | Индикаторы достижения компетенции  | Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции   |
|---|---|--|---|
| <b>ПКН-3</b>                            | Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации | <p>1.Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3.Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> | <p><b>Знать:</b> методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> определять зоны конкурентного преимущества фирмы</p> <p><b>Знать:</b> принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах.</p> <p><b>Уметь:</b> применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Знать:</b> техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.</p> |
| <b>Профиль: "Финансовый менеджмент"</b> |   |  |   |
| <b>ПКП-3</b>                            | Способность разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и  | 1. Обладает навыками разработки финансовой стратегии и политики.   | <p><b>Знать:</b> методы анализа проектных, конструкторских и технологических решений. Приемы разработки финансовой стратегии компании</p> <p><b>Уметь:</b> использовать навыки конструктивного мышления, методы анализа вариантов проектных, и технологических</p>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | краткосрочную финансовую политику, а также принимать эффективные управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей | 2. Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений. | решений. Использовать техники командообразования.<br><br><b>Знать:</b> Принципы фасилитации переговорного процесса. Современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений<br><b>Уметь:</b> Применять технологии фасилитации в ходе эффективных финансовых решений. |
|--|---|--|--|

#### Профиль: Менеджмент в спорте

|              |  |   |  |
|--------------|--|---|--|
| <b>ПКП-2</b> | Способность управлять персоналом, задействованном в реализации спортивной деятельности | <p>1. Обосновывает выбор тактических решения в процессе управления персоналом функциональных подразделений спортивных организаций.</p> <p>2. Использует эффективные методы управления персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.</p> <p>3 Разрабатывает рекомендации по обеспечению безопасности персонала и участников спортивных мероприятий.</p> | <p><b>Знать:</b> тактические методы для управления персоналом функциональных подразделений спортивных организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий. Прогнозировать и минимизировать риски в мотивационно-ориентированном менеджменте; содействовать формированию и развитию</p> <p><b>Знать:</b> методы управления персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать техники фасилитации для повышения эффективности работы с персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.</p> <p><b>Знать:</b> теоретические основы по обеспечению безопасности персонала и участников спортивных мероприятий.</p> <p><b>Уметь:</b> Обеспечивать безопасность персонала и участников спортивных мероприятий.</p> |
|--------------|--|---|--|

#### Профиль: Менеджмент и управление бизнесом, Профиль: Управление продуктом

|              |  |   |   |
|--------------|--|---|---|
| <b>ПКП-1</b> | Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, ве- | 1. Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы. | <b>Знать:</b> принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации в деловом взаимодействии; особенности вербальных и невербальных систем, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в |
|--------------|--|---|---|

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | сти деловые переговоры и реагировать на изменения | 2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций. | <p>управленческих процессах и командной работе.</p> <p><b>Уметь:</b> применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий. Прогнозировать и минимизировать риски в мотивационно-ориентированном менеджменте; содействовать формированию и развитию навыков эффективных коммуникаций в командной работе.</p> <p><b>Знать:</b> методы анализа проектных, конструкторских и технологических решений. Приемы переговорных технологий в ходе деловых коммуникаций.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать навыки конструктивного мышления, методы анализа вариантов проектных, и технологических решений. Использовать техники командообразования, переговорных технологий.</p> |
|--|---|--|---|

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Навыки фасилитации» относится к модулю дисциплин по выбору цикла профиля (элективный), модуля "Soft Skills" 38.03.02 Менеджмент, ОП "Финансовый менеджмент", Профиль: "Финансовый менеджмент", ОП "Управление бизнесом" профиль Менеджмент и управление бизнесом, ОП "Управление бизнесом" профиль Менеджмент в спорте, ОП "Управление бизнесом" профиль Управление продуктом.

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Профили: Финансовый менеджмент, Менеджмент и управление бизнесом,  
Менеджмент в спорте, Управление продуктом 2021г. очная форма обучения

Таблица 1

| Вид учебной работы по дисциплине                  | Всего<br>(в з/е и часах) | Семестр 6<br>(в часах) |
|---|--------------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>              | <b>3 з.е./108</b>        | <b>108</b>             |
| <i>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</i> | <i>50</i>                | <i>50</i>              |
| <i>Лекции</i>                                     | <i>16</i>                | <i>16</i>              |
| <i>Семинары, практические занятия</i>             | <i>34</i>                | <i>34</i>              |
| <b>Самостоятельная работа</b>                     | <b>58</b>                | <b>58</b>              |
| Вид текущего контроля                             | Проектная работа         | Проектная работа       |
| Вид промежуточной аттестации                      | <i>Зачет</i>             | <i>Зачет</i>           |

Профили: Финансовый менеджмент, Менеджмент и управление бизнесом,  
Управление продуктом с 2022г. очная форма обучения

Таблица 2

| Вид учебной работы по дисциплине                  | Всего<br>(в з/е и часах) | Семестр 7<br>(в часах) |
|---|--------------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>              | <b>3 з.е./108</b>        | <b>108</b>             |
| <i>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</i> | <i>36</i>                | <i>36</i>              |
| <i>Лекции</i>                                     | <i>2</i>                 | <i>2</i>               |
| <i>Семинары, практические занятия</i>             | <i>34</i>                | <i>34</i>              |
| <b>Самостоятельная работа</b>                     | <b>72</b>                | <b>72</b>              |
| Вид текущего контроля                             | ДТЗ                      | ДТЗ                    |
| Вид промежуточной аттестации                      | <i>Зачет</i>             | <i>Зачет</i>           |

Профиль: Менеджмент в спорте с 2022г. очная форма обучения

Таблица 3

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>                  | <b>Всего<br/>(в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 7<br/>(в часах)</b> |
|--|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>                     | <b>3 з.е./108</b>                | <b>108</b>                     |
| <b><i>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</i></b> | <b>36</b>                        | <b>36</b>                      |
| <i>Лекции</i>  | 2                                | 2                              |
| <i>Семинары, практические занятия</i>                    | 34                               | 34                             |
| <b><i>Самостоятельная работа</i></b>                     | <b>72</b>                        | <b>72</b>                      |
| Вид текущего контроля                                    | Контрольная работа               | Контрольная работа             |
| Вид промежуточной аттестации                             | <i>Зачет</i>                     | <i>Зачет</i>                   |

Профиль: Менеджмент и управление бизнесом 2021., форма обучения очно-заочная

Таблица 4

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>                  | <b>Всего<br/>(в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 7<br/>(в часах)</b> |
|--|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>                     | <b>3 з.е./108</b>                | <b>108</b>                     |
| <b><i>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</i></b> | <b>34</b>                        | <b>34</b>                      |
| <i>Лекции</i>  | 16                               | 16                             |
| <i>Семинары, практические занятия</i>                    | 18                               | 18                             |
| <b><i>Самостоятельная работа</i></b>                     | <b>74</b>                        | <b>74</b>                      |
| Вид текущего контроля                                    | Проектная работа                 | Проектная работа               |
| Вид промежуточной аттестации                             | <i>Зачет</i>                     | <i>Зачет</i>                   |

Профиль: Менеджмент и управление бизнесом с 2022., форма обучения очно-заочная

Таблица 5

| Вид учебной работы по дисциплине                  | Всего<br>(в з/е и часах) | Семестр 8<br>(в часах) |
|---|--------------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>              | <b>3 з.е./108</b>        | <b>108</b>             |
| <b>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</b> | <b>18</b>                | <b>18</b>              |
| <i>Лекции</i>                                     | <i>2</i>                 | <i>2</i>               |
| <i>Семинары, практические занятия</i>             | <i>16</i>                | <i>16</i>              |
| <b>Самостоятельная работа</b>                     | <b>90</b>                | <b>90</b>              |
| Вид текущего контроля                             | ДТЗ                      | ДТЗ                    |
| Вид промежуточной аттестации                      | <i>Зачет</i>             | <i>Зачет</i>           |

Профиль: Финансовый менеджмент 2021г., форма обучения очно-заочная

Таблица 6

| Вид учебной работы по дисциплине                  | Всего<br>(в з/е и часах) | Семестр 8<br>(в часах) |
|---|--------------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>              | <b>3 з.е./108</b>        | <b>108</b>             |
| <b>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</b> | <b>32</b>                | <b>32</b>              |
| <i>Лекции</i>                                     | <i>8</i>                 | <i>8</i>               |
| <i>Семинары, практические занятия</i>             | <i>24</i>                | <i>24</i>              |
| <b>Самостоятельная работа</b>                     | <b>76</b>                | <b>76</b>              |
| Вид текущего контроля                             | Проектная работа         | Проектная работа       |
| Вид промежуточной аттестации                      | <i>Зачет</i>             | <i>Зачет</i>           |



| Вид учебной работы по дисциплине                  | Всего<br>(в з/е и часах) | Семестр 7<br>(в часах) |
|---|--------------------------|------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>              | <b>3 з.е./108</b>        | <b>108</b>             |
| <i>Контактная работа –<br/>Аудиторные занятия</i> | <b>32</b>                | <b>32</b>              |
| <i>Лекции</i>                                     | 8                        | 8                      |
| <i>Семинары, практические занятия</i>             | 24                       | 24                     |
| <b>Самостоятельная работа</b>                     | <b>76</b>                | <b>76</b>              |
| Вид текущего контроля                             | ДТЗ                      | ДТЗ                    |
| Вид промежуточной аттестации                      | <i>Зачет</i>             | <i>Зачет</i>           |

**5.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления**

Предмет, цели, задачи фасилитации. Основные понятия и направления. История возникновения фасилитации. Фасилитация и модерация основные отличия. Фасилитатор - профессиональная позиция, компетенции, навыки и умения. Принципы работы фасилитатора. Уровни и подходы фасилитации. Этапы фасилитации и их характеристика. Процесс фасилитации в групповой работе.

**Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации**

Команда как особый тип коллектива. Основные признаки команды. Основные функции команды. Типологии команд. Управленческие команды. Функциональные команды. Проектная команда. Команда с перекрестными функциями. Самоуправляемые команды. Потенциальная команда. Высокоэффективная команда. Линейные и циклические модели

команднообразования. Нелинейные модели командообразования. Командный профессионализм. Коммуникация в команде. Деловое общение. Ресурсы организации для проведения фасилитации в команде.

### **Тема 3. Инструменты и методы фасилитации**

Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты. Применение дизайн – мышления. Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Фокусировка группы. Фиксация результатов обсуждений. Сбор информации и мнений. Создание консенсуса. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. Визуальная фасилитация. Программные инструменты для онлайн-фасилитации. Техники фасилитации для проведения сессий.

### **Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации**

Язык как универсальное средство общения. Связь языка, мышления и культуры. Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации. Значение и роль жестов в коммуникации. Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах. Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.

### **Тема 5. Фасилитация в бизнесе**

Фасилитация как метод бизнес-задач и бизнес-решений. Фасилитация и качество организации группового процесса. Преимущества и недостатки фасилитации. Навыки фасилитационной работы. Совместная работа с заказчиком. Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные. Этапы организации фасилитации. Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера. Ситуационное лидерство. Понятие руководителя. Основные стили руководства. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом. Применение методов фасилитации в проектной деятельности.

## Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе

Этапы организации сопровождения переговоров. Подготовка к переговорам. Принципы фасилитации переговорного процесса. Зарубежный опыт фасилитации переговоров. Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. Понятие конфликта, его сущность. Разновидности конфликтов. Причины и последствия возникновения групповых конфликтов. Методы управления конфликтами.

### 5.2. Учебно-тематический план

Профили: Финансовый менеджмент, Менеджмент и управление бизнесом, Менеджмент в спорте, Управление продуктом 2021г. очная форма обучения

Таблица 8

| №<br>п/п | Наименование темы<br>дисциплины  | Трудоемкость в часах |  |            |                                   |              | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости                      |
|----------|--|----------------------|--|------------|-----------------------------------|--------------|--|
|          |  | Всего<br>часов       | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |            | Самост<br>оатель<br>ная<br>работа |              |  |
|          |  |                      | Общая                                    | Лекци<br>и |                                   | Семин<br>ары |  |
| 1        | Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления | 18                   | 6  | 2          | 4                                 | 12           | Опрос, обсуждение актуальных проблем, групповая дискуссия          |
| 2        | Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации              | 18                   | 10                                       | 4          | 6                                 | 8            | Доклады, блиц-опрос, практические задания                          |
| 3        | Тема 3. Инструменты и методы фасилитации                                   | 18                   | 10                                       | 4          | 6                                 | 8            | Обсуждение актуальных проблем, ситуационные задачи                 |
| 4        | Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации                   | 18                   | 8  | 2          | 6                                 | 10           | Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода |
| 5        | Тема 5. Фасилитация в бизнесе  | 18                   | 8  | 2          | 6                                 | 10           | Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций на основе кейс-       |

|   |   |            |           |           |           |           |   |
|---|---|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
|   |   |            |           |           |           |           | метода  |
| 6 | Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе | 18         | 8         | 2         | 6         | 10        | Практические задания, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода |
|   | <b>Итого</b>                                | <b>108</b> | <b>50</b> | <b>16</b> | <b>34</b> | <b>58</b> | Согласно учебному плану: <b>проектная работа</b>                    |
|   | Итого в %                                   | <b>100</b> | <b>46</b> | <b>32</b> | <b>68</b> | <b>54</b> |   |

Профили: Финансовый менеджмент, Менеджмент и управление бизнесом, Управление продуктом, Менеджмент в спорте с 2022г. очная форма обучения

Таблица 9

| №<br>п/п | Наименование темы<br>дисциплины   | Трудоемкость в часах |  |            |              |                                   | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости                                   |
|----------|---|----------------------|--|------------|--------------|-----------------------------------|---|
|          |   | Всего<br>часов       | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |            |              | Самост<br>оатель<br>ная<br>работа |   |
|          |   |                      | Общая                                    | Лекци<br>и | Семин<br>ары |                                   |   |
| 1        | Тема 1. Теоретические<br>основы фасилитации:<br>значение, актуальные<br>направления | 18                   | 6  | 2          | 4            | 12                                | Опрос,<br>обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>групповая<br>дискуссия        |
| 2        | Тема 2.<br>Командообразование и<br>организация процесса<br>фасилитации              | 18                   | 6  |            | 6            | 12                                | Доклады, блиц-<br>опрос,<br>практические<br>задания                             |
| 3        | Тема 3. Инструменты и<br>методы фасилитации   | 18                   | 6  |            | 6            | 12                                | Обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>ситуационные<br>задачи                  |
| 4        | Тема 4. Вербальные и<br>невербальные средства в<br>фасилитации                      | 18                   | 6  |            | 6            | 12                                | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода |
| 5        | Тема 5. Фасилитация в<br>бизнесе  | 18                   | 6  |            | 6            | 12                                | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода |
| 6        | Тема 6. Фасилитация в<br>переговорном процессе                                      | 18                   | 6  |            | 6            | 12                                | Практические<br>задания, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-          |

|  |              |            |           |          |           |           |  |
|--|--------------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|--|
|  |              |            |           |          |           |           | метода   |
|  | <b>Итого</b> | <b>108</b> | <b>36</b> | <b>2</b> | <b>34</b> | <b>72</b> | Согласно учебному плану:<br><b>домашнее творческое задание /контрольная работа</b> |
|  | Итого в %    | <b>100</b> | <b>33</b> | <b>4</b> | <b>96</b> | <b>67</b> |  |

Профиль: Менеджмент и управление бизнесом 2021., форма обучения очно-заочная /с 2022., форма обучения очно-заочная

Таблица 10

| №<br>п/п | Наименование темы<br>дисциплины   | Трудоемкость в часах |  |            |              |                                   | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости                                    |
|----------|---|----------------------|--|------------|--------------|-----------------------------------|--|
|          |   | Всего<br>часов       | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |            |              | Самост<br>оатель<br>ная<br>работа |  |
|          |   |                      | Общая                                    | Лекц<br>ии | Семина<br>ры |                                   |  |
| 1        | Тема 1. Теоретические<br>основы фасилитации:<br>значение, актуальные<br>направления | 18/18                | 5/3                                      | 2/1        | 3/2          | 13/15                             | Опрос,<br>обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>групповая<br>дискуссия         |
| 2        | Тема 2.<br>Командообразование и<br>организация процесса<br>фасилитации              | 18/18                | 5/2                                      | 2/-        | 3/2          | 13/16                             | Доклады, блиц-<br>опрос,<br>практические<br>задания                              |
| 3        | Тема 3. Инструменты и<br>методы фасилитации   | 18/18                | 6/4                                      | 3/1        | 3/3          | 12/14                             | Обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>ситуационные<br>задачи                   |
| 4        | Тема 4. Вербальные и<br>невербальные средства в<br>фасилитации                      | 18/18                | 6/3                                      | 3/-        | 3/3          | 12/15                             | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода  |
| 5        | Тема 5. Фасилитация в<br>бизнесе  | 18/18                | 6/3                                      | 3/-        | 3/3          | 12/15                             | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода  |
| 6        | Тема 6. Фасилитация в<br>переговорном процессе                                      | 18/18                | 6/3                                      | 3/-        | 3/3          | 12/15                             | Практические<br>задания, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода |
|          | Итого   | 108<br>/108          | 34<br>/18                                | 16<br>/2   | 18<br>/16    | 74<br>/90                         | Согласно<br>учебному плану:  |

|  |           |                     |                   |                   |              |              |  |
|--|-----------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--|
|  |           |                     |                   |                   |              |              | <b>проектная<br/>работа/<br/>домашнее<br/>творческое<br/>задание</b> |
|  | Итого в % | <b>100/<br/>100</b> | <b>31/<br/>17</b> | <b>47/<br/>11</b> | <b>53/89</b> | <b>69/83</b> |  |

Профиль: "Финансовый менеджмент" 2021г., форма обучения очно-заочная  
/ с 2022г., форма обучения очно-заочная

Таблица 11

| №<br>п/п | Наименование темы<br>дисциплины   | Трудоемкость в часах |                    |            |              |                                   | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости                                    |
|----------|---|----------------------|--------------------|------------|--------------|-----------------------------------|--|
|          |   | Всего<br>часов       | Аудиторная работа. |            |              | Самост<br>оатель<br>ная<br>работа |  |
|          |   |                      | Общая              | Лекц<br>ии | Семина<br>ры |                                   |  |
| 1        | Тема 1. Теоретические<br>основы фасилитации:<br>значение, актуальные<br>направления | 18                   | 6                  | 2          | 4            | 12                                | Опрос,<br>обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>групповая<br>дискуссия         |
| 2        | Тема 2.<br>Командообразование и<br>организация процесса<br>фасилитации              | 18                   | 5                  | 1          | 4            | 13                                | Доклады, блиц-<br>опрос,<br>практические<br>задания                              |
| 3        | Тема 3. Инструменты и<br>методы фасилитации   | 18                   | 6                  | 2          | 4            | 12                                | Обсуждение<br>актуальных<br>проблем,<br>ситуационные<br>задачи                   |
| 4        | Тема 4. Вербальные и<br>невербальные средства в<br>фасилитации                      | 18                   | 5                  | 1          | 4            | 13                                | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода  |
| 5        | Тема 5. Фасилитация в<br>бизнесе  | 18                   | 5                  | 1          | 4            | 13                                | Ситуационные<br>задачи, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода  |
| 6        | Тема 6. Фасилитация в<br>переговорном процессе                                      | 18                   | 5                  | 1          | 4            | 13                                | Практические<br>задания, анализ<br>деловых ситуаций<br>на основе кейс-<br>метода |
|          | Итого   | 108                  | 32                 | 8          | 24           | 76                                | Согласно   |

|  |           |            |           |           |           |           |   |
|--|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
|  |           |            |           |           |           |           | учебному плану:<br><b>проектная<br/>работа<br/>/домашнее<br/>творческое<br/>задание</b> |
|  | Итого в % | <b>100</b> | <b>30</b> | <b>25</b> | <b>75</b> | <b>70</b> |   |

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 12

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                     | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники  | Формы проведения занятий                                  |
|--|--|---|
| Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления | 1.Основные направления и актуальные практики фасилитации. 2. Фасилитатор - роль, основные компетенции, навыки и умения. 3. Процесс фасилитации в групповой работе. 4. История возникновения фасилитации.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10  | Опрос, обсуждение актуальных проблем, групповая дискуссия |
| Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации              | 1. Команда как особый тип коллектива. 2. Типологии команд. 3. Проектная команда. 4. Коммуникация в команде. Деловое общение. 5. Ресурсы организации для проведения фасилитации в команде.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10   | Доклады, блиц-опрос, решение кейса, практические задания  |
| Тема 3. Инструменты и методы фасилитации                                   | 1.Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты. 2. Применение дизайн – мышления. 3.Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Фокусировка группы. 4. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. 5. Визуальная фасилитация. 6. Программные инструменты для онлайн-фасилитации.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10 | Обсуждение актуальных проблем, тест                       |
| Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации                   | 1.Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации.  | Ситуационные задачи, анализ деловых ситуаций , тест       |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <p>2.Значение и роль жестов в коммуникации.</p> <p>3.Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах.</p> <p>4.Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b><br/>раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p>   |   |
| Тема 5. Фасилитация в бизнесе               | <p>1.Фасилитация как метод бизнес-задач и бизнес-решений.</p> <p>2.Совместная работа с заказчиком.</p> <p>3.Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные.</p> <p>4.Этапы организации фасилитации.</p> <p>5.Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера.</p> <p>6. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.</p> <p>7. Применение методов фасилитации в проектной деятельности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b><br/>раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p> | Опрос, обсуждение актуальных проблем, защита проектов |
| Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе | <p>1.Этапы организации сопровождения переговоров. Подготовка к переговорам.</p> <p>2.Принципы фасилитации переговорного процесса.</p> <p>4.Зарубежный опыт фасилитации переговоров. Фасилитация в управлении</p> <p>5. конфликтами и стрессами в команде.</p> <p>6. Методы управления конфликтами.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b><br/>раздел 8, № 1-6. раздел 9, № 1-10</p>  | Ситуационные задачи, защита проектов                  |

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 13



| <b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>                              | <b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>  | <b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>   |
|--|--|---|
| Тема 1. Теоретические основы фасилитации: значение, актуальные направления | 1.Фасилитация и модерация основные отличия.<br>2.Преимущества и недостатки фасилитации.<br>3.Этапы фасилитации и их характеристика.<br>4. Зарубежный опыт в фасилитации.   | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.                            |
| Тема 2. Командообразование и организация процесса фасилитации              | 1.Основные признаки команды.<br>2.Основные функции команды. Управленческие команды. Функциональные команды. Проектная команда. 3.Команда с перекрестными функциями. Самоуправляемые команды. Потенциальная команда. Высокоэффективная команда.<br>4.Командный профессионализм.   | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения.                            |
| Тема 3. Инструменты и методы фасилитации                                   | 1.Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты.<br>2.Применение дизайн – мышления.<br>3.Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений. Фокусировка группы.<br>4.Фиксация результатов обсуждений. Сбор информации и мнений. 5.Создание консенсуса. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. 6. Визуальная фасилитация. 7.Программные инструменты для онлайн-фасилитации. 8.Техники фасилитации для проведения сессий. | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Подготовка к тестированию. |
| Тема 4. Вербальные и невербальные средства в фасилитации                   | 1.Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах. 2.Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.  | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка к решению кейса.                                      |
| Тема 5. Фасилитация в бизнесе  | 1.Навыки фасилитационной работы. 2.Совместная работа с заказчиком. 3.Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные. Этапы  | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к защите проектной работы.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | организации<br>4.Понятие<br>Фасилитирующее<br>5.Основные стили<br>6.Применение<br>фасилитации в<br>деятельности.  | фасилитации.<br>лидерство.<br>лидерство.<br>руководства.<br>методов<br>проектной   |
| Тема 6. Фасилитация в переговорном процессе | 1.Подготовка к переговорам.<br>2.Принципы фасилитации переговорного процесса.<br>3.Зарубежный опыт фасилитации переговоров. 4.Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. 5. Методы управления конфликтами. | Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к защите проектной работы. |

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерные темы для проектной работы**

1. Фасилитация при проведении рабочих совещаний
2. Фасилитация рабочих групп и команд
3. Фасилитация организационных изменений
4. Фасилитация для эффективного процесса обсуждения и принятия решений
5. Фасилитация при управлении динамикой группы
6. Фасилитация в бизнесе
7. Фасилитация в переговорном процессе

### **Примерные тестовые задания:**

1. Укажите навыки, необходимые для развития фасилитации
  - А) Способность более комплексно посмотреть на обсуждаемый вопрос
  - Б) Искренний и неподдельный интерес в достижении качественного результата
  - В) Мотивация на активную работу в группе всех участвующих
  - Г) Способность ставить личные цели отдельных участников выше коллективных
2. Укажите факторы, децентрализующие принятие управленческих решений
  - А) Разнородная специализация специалистов, необходимых для решения задач

- Б) Возрастающая специализация специалистов различного профиля, необходимых для решения типовых задач
- В) Возрастающее количество разнородных данных об одной и той же задаче или проблеме, описывающих ее с разных точек зрения
- Г) Уровень социализации современного поколения с учетом развития виртуальных отношений

3. Для решения ситуации, при которых все высказываются не по очереди, спорят и нет единогласия нужно сделать следующее...

- А) Заставить группу посмотреть на ситуацию глазами других
- Б) Предложить алгоритм групповой работы, в котором права и обязанность озвучить свой голос будет у каждого
- В) Зафиксировать голос каждого
- Г) Высказать свое собственное мнение фасилитатора по обсуждаемому вопросу

4. Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадии, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии

- А) Завершение обсуждения
- Б) Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу
- В) Выработка общей платформы взаимопонимания
- Г) Обсуждение мнения лидера группы

5. Для эффективного управления процессом выработки решений фасилитатор должен обеспечить выполнение следующих аспектов...

- А) Фокусировка группы на теме и цели
- Б) Сбор информации и мнений
- В) Достижение консенсуса и принятие решений
- Г) Сбор информации и мнений только у лидеров группы

6. В качестве неудовлетворенности эффективности совещаний и других групповых форм обсуждений, в которых они участвуют приводятся следующие причины. Укажите их

- А) Происходят конфликты
- Б) Многие сотрудники отсиживаются и отмалчиваются
- В) Участники встреч прислушиваются к мнению меньшинства
- Г) Время тратится в пустую

7. Решить какие бизнес-задачи позволяет внедрение процесса фасилитации

- А) Оценить вовлеченность участников в процесс
- Б) Проанализировать проблемы
- В) Собрать идеи и предложения
- Г) Найти варианты решения

8. Из каких фаз состоит проведения метода сбор информации с помощью модерационных карт...

- А) Обобщение проблемы
- Б) Сбор информации с помощью карточек
- В) Группирование идей
- Г) Присваиваем названия группам

9. Организация встречи в формате «разбор основных тем» используется при...

- А) Коротких встречах менеджеров, когда необходимо принять решение по одному вопросу
- Б) Присутствии большого числа участников
- В) Присутствии ограниченного числа участников
- Г) Длительных встречах менеджеров, когда необходимо принять решения по нескольким вопросам

10. Перечислите важные цели единогласного принятия решений

- А) Снизить напряженность из-за разнообразного спектра мнений
- Б) Выйти на путь творческого мышления
- Г) Предложить новые идеи, которые в равной степени устроят всех
- Д) Экономия времени при обсуждении вопроса

11. Прежде всего помощь группе фасилитатором состоит в том, чтобы стать лучше, за счет...

- А) Повышение качества принимаемых в группе решений
- Б) Повышения эффективности реализации принятых решений за счет увеличения времени на обсуждения и проведении нескольких итераций осуждения вопроса с каждым участником отдельно
- В) Снижение общего времени реализации принятых решений
- Г) Повышение личной удовлетворенности участников групп

12. Укажите стадии творческого мышления

- А) Инкубация
- Б) Оценка
- В) Подготовка
- Г) Постановка

13.Целью метода «В это же время в следующем году» является...

- А) Выявление сил, которые помогают и мешают изменению, проблеме, ситуации или решению. Этот метод используется при оценке изменений, принимаемых решений, при планировании реализации, и пр.
- Б) Создание возможных вариантов решений обозначенной проблемы. Он используется, когда барьеры для изменений кажутся непреодолимыми или когда у группы низкая уверенность в своих силах
- Г) Визуализации консенсуса группы. Она используется для того, чтобы позволить всем участникам группы визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые некоторым из участников группы кажутся важными
- Д) Сбор информации и обмен мнениями при большом числе участников группы. Этот метод является прекрасным способом создать живую дискуссию, касающуюся вопросов основной темы совещания или конференции

14.Организация встречи в формате «по очереди» используется...

- А) В группах, чьи участники имеют разные сферы ответственности. Он может использоваться как для сбора информации, так и для принятия решений
- Б) Во время рабочих совещаний, где большинство вопросов ясны и понятны. Данный формат не требует основательного планирования и результаты встречи могут быть набросаны в ее начале
- В) В группах, собранных со специальной целью (разработка стратегического плана, утверждение бюджета и т.д.)
- Г) При длительных встречах менеджеров, когда необходимо принять решения по нескольким вопросам

15.Единогласное соглашение – это ситуация, когда...

- А) Решение вынес руководитель
- Б) Решение было принято большинством
- В) Решение принимается исходя из прошлого опыта
- Г) Вся группа действует как единое целое

**Примерные темы домашнее творческое задание/контрольной работы:**

1. Достижение консенсуса в группе - приемы и методы

2. Общая пассивность в команде – применение приемов фасилитации.
3. Быстрый «старт» фасилитации – советы и рекомендации.
4. Профессиональные навыки фасилитатора.
5. Стадии группового мероприятия.
6. Успешное обсуждение вопроса – условия, создаваемые фасилитатором.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента менеджмента и инноваций.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде умений, знаний и навыков содержится в разделе 2 рабочей программы Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 14

| Наименование компетенции   | Наименование индикаторов достижения компетенции  | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции  | Типовые контрольные задания   |
|--|--|--|---|
| <b>ПКН-3</b><br>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля | 1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.<br><br>2. Использует методики расчета планов, | <b>Знать:</b> методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса<br><b>Уметь:</b> определять зоны конкурентного преимущества фирмы<br><br><b>Знать:</b> принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы | <b>Задание 1.</b><br>1. Для решения ситуации, при которых все высказываются не по очереди, спорят и нет единогласия нужно сделать следующее...<br>А) Заставить группу посмотреть на ситуацию глазами других<br>Б) Предложить алгоритм групповой работы, в котором права и обязанность озвучить свой голос будет у каждого<br>В) Зафиксировать голос каждого<br>Г) Высказать свое собственное мнение фасилитатора по обсу- |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>деятельности организации</p>                              | <p>программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>  | <p>использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах.</p> <p><b>Уметь:</b> применять теоретические знания при и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p><b>Знать:</b> техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.</p> | <p>ждаемому вопросу</p> <p>2. Группе, на пути к достижению консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадии, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии</p> <p>А) Завершение обсуждения<br/>Б) Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу<br/>В) Выработка общей платформы взаимопонимания<br/>Г) Обсуждение мнения лидера группы</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Обсуждение:<br/>Какие профессиональные навыки должен уметь применить фасилитатор по ходу фасилитации.</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Дискуссия:<br/>Какие условия необходимо создать фасилитатору для успешного обсуждения вопроса.</p> |
| <p><b>ПКП-3</b><br/>Профиль:<br/>"Финансовый менеджмент"</p> | <p>Способность разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать эффективные управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей</p> | <p>2. Обладает навыками разработки финансовой стратегии и политики.</p> <p>2. Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений.</p>  | <p><b>Задание 1.</b></p> <p>Обсуждение:<br/>Программные инструменты для онлайн-фасилитации. Техники фасилитации для проведения сессий.</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p><b>Обсуждение:</b></p> <p>Техники фасилитации: Ментальные карты, мозговой штурм, модерационные карты. Применение дизайн – мышления. Аспекты рефлексии. Карта эмпатии. Визуальная фасилитация.</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>1. Решить какие бизнес-задачи позволяет внедрение процесса фасилитации</p> <p>А) Оценить вовлеченность участников в процесс<br/>Б) Проанализировать проблемы</p>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   |  | <p>В) Собрать идеи и предложения<br/>Г) Найти варианты решения</p> <p>2. Из каких фаз состоит проведения метода сбора информации с помощью модерационных карт...</p> <p>А) Обобщение проблемы<br/>Б) Сбор информации с помощью карточек<br/>В) Группирование идей<br/>Г) Присваиваем названия группам</p> <p>3. Организация встречи в формате «разбор основных тем» используется при...</p> <p>А) Коротких встречах менеджеров, когда необходимо принять решение по одному вопросу<br/>Б) Присутствии большого числа участников<br/>В) Присутствии ограниченного числа участников<br/>Г) Длительных встречах менеджеров, когда необходимо принять решения по нескольким вопросам</p> |
| <p><b>ПКП-2</b></p> <p>Профиль:<br/>Менеджмент<br/>в спорте</p> | <p>Способность управлять персоналом, задействованном в реализации спортивной деятельности</p> | <p>1. Обосновывает выбор тактических решения в процессе управления персоналом функциональных подразделений спортивных организаций.</p> <p>2. Использует эффективные методы управления персоналом в процессе планирования и организации спортивных событий.</p> <p>3. Разрабатывает рекомендации по обеспечению безопасности персонала и участников спортивных мероприятий.</p> | <p><b>Задание 1.</b><br/>Обсуждение:<br/>Какие профессиональные навыки должен уметь применить фасилитатор по ходу фасилитации.</p> <p><b>Задание 2.</b><br/>Дискуссия:<br/>Какие условия необходимо создать фасилитатору для успешного обсуждения вопроса.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>1. Кратко опишите правила: в очень коротком порядке один человек заканчивает предложение на экране (если вы вопрос спроецировали на экран), в то время как другой внимательно слушает, выражая интерес и любопытство.</p>  |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   |  | <p><b>Задание 4</b></p> <p>Голосом или другим способом начните Освобождающую структуру, а через 30 секунд дайте сигнал об изменении ролей в паре. Например, фасилитатор проецирует каждый вопрос на экран и звонит один раз, чтобы начать обсуждение вопроса между парой, и два раза, чтобы перейти к новому партнеру.</p>   |
| <p><b>ПКП-1</b></p> <p>Профили: Менеджмент и управление бизнесом, Управление продуктом</p> | <p>Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения</p> | <p>1. Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.</p> <p>2. Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.</p> | <p><b>Задание 1:</b></p> <p>Укажите навыки, необходимые для развития фасилитации</p> <p><b>(1)</b> Способность более комплексно посмотреть на обсуждаемый вопрос</p> <p><b>(2)</b> Искренний и неподдельный интерес в достижении качественного результата</p> <p><b>(3)</b> Мотивация на активную работу в группе всех участвующих</p> <p><b>Задание 2:</b></p> <p>Укажите желаемый порядок работы в группах</p> <p><b>(1)</b> Каждый член группы старается активно слушать выступающего</p> <p><b>(2)</b> Каждый уважает мнение другого и дает ему возможность наиболее полно сформировать свою точку зрения</p> <p><b>(3)</b> Проблема или задача не считается решенной, пока фасилитатор не примет решения</p> <p><b>Задание 3:</b></p> <p>Группе, на пути к достижению</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>консенсуса по обсуждаемым вопросам необходимо пройти через стадий, которые способствуют достижению общего взаимопонимания в группах. Укажите эти стадии</p> <p><b>(1)</b> Завершение обсуждения</p> <p><b>(2)</b> Изложение всех точек зрения по обсуждаемому вопросу</p> <p><b>(3)</b> Выработка общей платформы взаимопонимания</p> |
|--|--|--|--|

### **Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Предмет, цели, задачи фасилитации. Основные понятия и направления.
2. История возникновения фасилитации.
3. Фасилитатор - компетенции, навыки и умения.
4. Процесс фасилитации в групповой работе.
5. Команда как особый тип коллектива. Основные признаки команды.
6. Типологии команд. Проектная команда.
7. Командный профессионализм. Коммуникация в команде.
8. Деловое общение.
9. Инструменты методы и техники фасилитации
10. Программные инструменты для онлайн-фасилитации.
11. Техники фасилитации для проведения сессий.
12. Вербальная коммуникация. Основные виды невербальной коммуникации.
13. Проблема интерпретации невербальных сообщений в деловых переговорах.
14. Условия и технологии эффективной вербальной и невербальной коммуникации.
15. Фасилитация как метод бизнес-задач и бизнес-решений.
16. Фасилитация и качество организации группового процесса.

17.Алгоритмы создания сессий разного типа: стратегические, командные, agile, креативные, учебные

18.Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство. Типологии лидера.

19.Понятие руководителя. Основные стили руководства.

20. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.

21.Применение методов фасилитации в проектной деятельности.

22. Этапы организации сопровождения переговоров.

23. Подготовка к переговорам. Принципы фасилитации переговорного процесса.

24. Зарубежный опыт фасилитации переговоров.

25.Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. Методы управления конфликтами.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Болотова, А.К. Прикладная психология в бизнес-организациях: методы фасилитации: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по напр. подгот. 030300 Психология ФГОС ВПО / А.К. Болотова, А.В. Мартынова; НИУ ВШЭ. — Москва: ВШЭ, 2013 — 320 с. — (Учебники Высшей школы экономики). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС Университетская библиотека ONLINE. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227274> (дата обращения: 20.04.2023). — Текст : электронный.
2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065> (дата обращения: 09.03.2023). — Текст : электронный.
3. Вилкинсон, М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 515 с. — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078431> (дата обращения: 19.04.2023). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

4. Бондаренко, Т. Г., Фасилитация учебного процесса в вузе, в том числе с использованием элементов дистанционного обучения, по программам подготовки магистров : монография / Т. Г. Бондаренко, Е. А. Исаева. — Москва : Русайнс, 2018. — 149 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/929817> (дата обращения: 20.04.2023). — Текст : электронный.
5. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 288 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513452> (дата обращения: 19.04.2023). — Текст : электронный.

6. Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения : учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 277 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511274> (дата обращения: 19.04.2023). — Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач,

самостоятельная работа с элементами научно- исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### **Подготовка к занятиям и работа с материалом**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План*– это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Конспект*– это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект*– это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект*– это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.



Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* – вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

### **Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы.

Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение

явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### **Подготовка к дискуссии**

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

## **Подготовка к решению кейсов**

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

## **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.**

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Навыки фасилитации».

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры

работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

**Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

### **Рекомендации по выполнению проектной работы**

Проектная работа предназначена для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Навыки фасилитации». Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально (в исключительных случаях в группе), даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или финансовую выгоду. Студент формулирует с помощью преподавателя интересующую его проблему, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей.

В ходе реализации проектной работы студент самостоятельно и на занятиях отрабатывает различные формы документов из которых складываются иницирующая и планирующая часть проекта. Формы для заполнения разрабатываются преподавателем и выдаются студентам перед началом проектной работы. Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ

рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент и показывать готовность студента решать данные задачи на практике.

Проект разрабатывается студентом самостоятельно и по мере разработки по элементам представляется ведущему преподавателю.

Итогом проекта становится обоснование и планирующая часть проекта, который в случае реализации принесёт практическую пользу студенту или организации, заказавшей проект.

Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и её полноте. Баллы за проект входят в 40 баллов, которые студент получает за текущую работу над дисциплиной.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.**

**11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.