

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)**

Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью

Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ

Сертификат: P0tVlQo3Oh546CcwjJlBxZxoAnW7p7kD

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева

Дата: 28.10.2025 г.

Ю.А. Лимарева, Э.Н. Белозорова

Навыки фасилитации

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом / Bachelor of Business Administration
(BBA)»

Профиль:

«Управление бизнесом/Bachelor of Business Administration (BBA) (на английском
языке)»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 06 от 18.03.2026 г.)

Одобрено

Кафедра общего и проектного менеджмента

(протокол № 6 от 30.01.2026 г.)

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий . . .	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю . . .	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18
8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	26
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	30

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	31
--	----

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	
ПKN-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	
Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	
Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.	знать: методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса уметь: определять зоны конкурентного преимущества фирмы	
Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	знать: принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах. уметь: применять теоретические знания и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и прогнозов на разных уровнях	
Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.	знать: техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации. уметь: применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.	
ПКП-1	Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения	

Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.	знать: методы планирования, организации и контроля командной работы. уметь: использовать навыки планирования, организации и контроля командной работы. Использовать техники командообразования.
Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.	знать: принципы разработки современных отечественных и зарубежных переговорных технологий. уметь: применять современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Навыки фасилитации» относится к «Модулю ”Soft Skills”».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	36	36
Лекции	2	2
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	72	72
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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. Коммуникация как основа фасилитации

Роль коммуникации в управлении и фасилитации. Понятие эффективного делового общения. Принципы активного слушания и эмпатии. Концепция диалогического взаимодействия. Структура фасилитированного диалога: цели, ожидания, этапы. Элементы фасилитаторского поведения в коммуникации. Навыки позитивной и поддерживающей речи.

Тема 2. Командное взаимодействие и поддержка групповой работы

Понятия группы и команды. Этапы формирования команды (по модели Б. Такмена). Роли участников в команде (по Р. Белбину). Психологические механизмы групповой динамики. Факторы сплочённости, доверия и взаимной ответственности. Роль фасилитатора в поддержке командного взаимодействия. Методы стимулирования включённости и коллективного участия.

Тема 3. Барьеры и ошибки в коммуникации

Типичные барьеры эффективного общения: смысловые, психологические, эмоциональные и организационные. Механизмы недопонимания и искажения информации. Прерывания, несогласие, сопротивление, избегание обратной связи как формы коммуникативных искажений. Фасилитационные методы преодоления барьеров — перефразирование, уточнение, зеркалирование, активное слушание.

Тема 4. Фасилитация в разрешении конфликтов

Конфликт как элемент групповой динамики. Виды и причины конфликтов в организации. Фасилитация как метод конструктивного разрешения разногласий. Техники фасилитации конфликтных ситуаций: «Аквариум», «Объединение», «Очерчивание». Формирование

доверия и безопасной коммуникационной среды. Анализ сценария взаимодействия в командах, основанные на диалоге с последующим моделированием альтернативных фасилитаторских действий.

Тема 5. Техники фасилитации: от обсуждения к решению

Основные этапы фасилитационного процесса: постановка цели, вовлечение участников, визуализация идей, синтез решений, фиксация договорённостей. Современные фасилитационные методы: brainstorming, world café, open space, decision-making session. Техники принятия решений и поиска консенсуса в команде. Форматы групповых встреч и онлайн-фасилитации. Роль фасилитатора как нейтрального модератора и куратора процесса.

Тема 6. Обратная связь и фасилитирующее лидерство

Понятие фасилитирующего лидерства. Лидер как координатор диалога и носитель ценностей доверия. Принципы конструктивной обратной связи. Техника «Giving feedback» —структура, язык, эмоциональные аспекты. Мотивация и поддержка участников через фасилитацию.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя- тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ- ие занятия	
1	Коммуникация как основа фасилитации	17	5	0	5	12
2	Командное взаимодействие и поддержка групповой работы	17	5	0	5	12
3	Барьеры и ошибки в коммуника- ции	19	7	1	6	12
4	Фасилитация в разрешении конфликтов	18	6	0	6	12
5	Техники фасилитации: от обсуждения к решению	19	7	1	6	12
6	Обратная связь и фасилитирую- щее лидерство	18	6	0	6	12
	Итого	108	36	2	34	72

Формы текущего контроля успеваемости согласно учебному плану: **Домашнее творче-
ское задание.**

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	
Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Тема 1. Коммуникация как основа фасилитации	
1. Что отличает диалогическую коммуникацию от монологической? 2. Как проявляется активное слушание и эмпатия в фасилитации? 3. Какие фразы и поведение создают атмосферу доверия? 4. Проанализируйте пример диалога из пособия "От диалога к действию. Улучшение навыков коммуникации и фасилитации" / From Dialogue to Action. Enhancing Communication and Facilitation Skills: Учебное пособие. —Москва: КНОРУС, 2026. —176 с. —(Бакалавриат и магистратура) (раздел 1.1) и определите, где фасилитатор поддерживает, а где нарушает коммуникацию. 5. Разработайте мини-сценарий фасилитированного разговора между руководителем и подчинённым.	Групповая дискуссия, анализ диалога, практикум по активному слушанию, ролевое упражнение.
Тема 2. Командное взаимодействие и поддержка групповой работы	
1. Чем команда отличается от рабочей группы? 2. Как фасилитатор может помочь команде пройти стадии формирования? 3. Определите командные роли участников (по Р. Белбину). 4. Какие приёмы фасилитации повышают вовлечённость? 5. Проанализируйте кейс из раздела Supporting teamwork: какие ошибки в коммуникации допустил лидер?	Командная игра, фасилитационная сессия «Team Pulse», анализ кейсов, обсуждение ролей.
Тема 3. Барьеры и ошибки в коммуникации	
1. Назовите типы коммуникационных барьеров и примеры их проявления. 2. Почему люди перебивают или избегают диалога? 3. Проанализируйте кейс Dealing with interruptions: какие стратегии применимы? 4. Смоделируйте корректное поведение фасилитатора при конфликте мнений. 5. Какие техники фасилитации помогают восстановить конструктивное общение?	Ролевая фасилитация, анализ видеосцен, мини-групповая работа, тренинг «Слушать и понимать».

Тема 4. Фасилитация в разрешении конфликтов	
1. Что такое функциональный и дисфункциональный конфликт? 2. Как фасилитатор может предотвратить эскалацию? 3. Рассмотрите диалог и предложите альтернативные фасилитаторские действия. 4. Отработайте технику «Аквариум» для анализа конфликтных позиций. 5. Как фасилитация способствует принятию совместных решений после конфликта?	Анализ кейса, фасилитационная ролевая игра, групповая рефлексия, обсуждение сценариев.
Тема 5. Техники фасилитации: от обсуждения к решению	
1. Назовите основные этапы фасилитационной сессии. 2. Как фасилитатор помогает группе прийти к общему решению? 3. Чем отличаются методы world café, open space и brainstorming? 4. Разработайте сценарий фасилитации обсуждения проблемы (по разделу 3.1 пособия). 5. Как фиксировать результаты фасилитации и формулировать договорённости?	Командная разработка сценария, мини-сессия фасилитации, обсуждение решений, визуализация идей.
Тема 6. Обратная связь и фасилитирующее лидерство	
1. Что такое фасилитирующее лидерство? 2. Как правильно формулировать обратную связь? 3. Проанализируйте примеры Giving feedback из пособия: какие из них конструктивны? 4. Составьте свой алгоритм фасилитаторской обратной связи. 5. Как фасилитация помогает развивать доверие и мотивацию в команде?	Тренинг «Giving feedback», фасилитационные мини-сессии, анализ речевых стратегий лидера, групповая дискуссия.

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	
Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Коммуникация как основа фасилитации	
1. Подготовить краткий конспект по видам и уровням деловой коммуникации. 2. Проанализировать один реальный пример делового диалога (из практики или из пособия, раздел 1.1 "От диалога к действию. Улучшение навыков коммуникации и фасилитации" / From Dialogue to Action. Enhancing Communication and Facilitation Skills: Учебное пособие. —Москва: КНО-РУС, 2026. —176 с. —(Бакалавриат и магистратура).) и выделить успешные и неудачные коммуникативные приёмы. 3. Составить чек-лист фасилитатора для эффективного слушания.	Анализ текста и видеоматериалов; подготовка мини-эссе; разработка чек-листа.
Тема 2. Командное взаимодействие и поддержка групповой работы	
1. Определить собственную командную роль по методике Белбина (самодиагностика). 2. Подготовить краткий анализ сильных и слабых сторон своей роли. 3. Описать принципы фасилитации при организации группового обсуждения.	Самодиагностика; анализ командных кейсов; рефлексия личного опыта.
Тема 3. Барьеры и ошибки в коммуникации	
1. Изучить раздел 2 пособия и составить таблицу «Типы коммуникационных барьеров —проявления —способы фасилитационного преодоления». 2. Написать мини-эссе (0,5–1 стр.) о личном опыте преодоления коммуникативных сложностей. 3. Проанализировать видеосцену из пособия Dealing with interruptions и предложить 3 варианта фасилитаторского вмешательства.	Подготовка аналитических таблиц; мини-эссе; анализ видеоматериалов.

Тема 4. Фасилитация в разрешении конфликтов	
1. Прочитать раздел 2.3–2.4 пособия и выделить этапы фасилитации конфликта. 2. Разработать сценарий фасилитации разрешения конфликта в малой группе (5–10 минут). 3. Составить памятку «Как сохранять нейтральность фасилитатора».	Составление сценариев; подготовка памяток и рекомендаций.
Тема 5. Техники фасилитации: от обсуждения к решению	
1. Изучить и сравнить методы фасилитации: brainstorming, world café, open space (таблица сравнительного анализа). 2. Разработать краткий план фасилитационной сессии по заданной теме (по разделу 3.1 пособия). 3. Подготовить визуальный шаблон для фиксации идей группы (формат Miro, Canva или вручную).	Составление схем, таблиц и планов; работа с цифровыми инструментами фасилитации; самостоятельное проектирование.
Тема 6. Обратная связь и фасилитирующее лидерство	
1. Ознакомиться с разделом 3.3 пособия и выделить 5 принципов фасилитаторской обратной связи. 2. Подготовить письменную обратную связь на примере кейса (по образцу Giving feedback). 3. Составить личный план развития навыков фасилитирующего лидерства.	Написание рефлексивного отчёта; практическое упражнение по обратной связи; самооценка компетенций.

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

Примерная тематика для Домашнего творческого задания

1. Фасилитация как технология организационного развития.
2. Условия и задачи фасилитации в профессиональной деятельности менеджера.
3. Оценка эффективности процесса фасилитации и профессионализма фасилитатора.
4. Фасилитация как подход к повышению групповой, командной эффективности.
5. Фасилитация и командообразование.
6. Особенности процесса фасилитации (подготовка, техника задавания вопросов, управление непродуктивным поведением и ситуациями, условия поддержания энергии, достижение консенсуса).
7. Фасилитационная сессия. Сессии разного типа: антикризисные, стратегические, командообразующие, креативные, учебные, сессии по оперативному управлению.
8. Визуальная фасилитация как методика облегчения восприятия информации в процессе совместного поиска эффективных решений.
9. Онлайн-фасилитация: особенности, методы и программный инструментарий.

Дополнительная информация

Примерный вариант тестирования

1. ...- это вид фасилитации, являющейся актуальной для решения стратегических и сложных вопросов, где участникам важно договариваться лицом к лицу.
1. гибридная фасилитация
 2. спринтовая фасилитация
 3. человекоцентрированная фасилитация
 4. онлайн-фасилитация
 5. очная фасилитация
2. Фасилитация руководителей и HR-лидеров реализуется через компетенции:
1. управление обсуждением команды
 2. нагнетение атмосферы «накала» внутри команды
 3. регулирование конфликтов
 4. провоцирование команды на конструктивный конфликт
 5. поддержание проактивной жизненной позиции сотрудников
3. Профессионализм фасилитатора проявляется через навыки и управленческие

инструменты:

1. активное слушание и знание групповой динамики
2. ограничение рамок обсуждения и избегание «неважных» тем
3. умение задавать вопросы
4. умение разрешать организационные конфликты
5. принятие других и эмпатия

4. Задачами фасилитации являются:

1. сформировать цель встречи
2. установить правила общения
3. структурировать разговор
4. поддерживать ритм и тайминг
5. работать без правил и заранее заготовленного сценария

5. Установите соответствие между историческими вехами в развитии направления фасилитации и их содержательными характеристиками:

1	Осборн и Дж. Принс формализовали метод «мозговой штурм» и создали организацию Brainstorming Facilitator. Force Field Analysis К. Левина	А	1980-е годы XX века
2	Mind Maps ТониБьюзена, М. Doyle и D. Strauss опубликовали книгу «How to make meetings work», наработанные методы LENS (Leadership Effectiveness and New Strategies»	В	1990-е годы XX века

3	Собраны все используемые на практике методы фасилитации в единую систему ToP, Харрисон Оуэн «OpenSpace», Э. Боно «6 шляп мышления», графическая фасилитация Д. Сиббета	С	1970-е годы XX века
4	Обобщен опыт применения фасилитации в организационной трансформации, WorldCafé Хуаниты Брайн и Дэвида Исаака, PinPoint К. Воррен-Прайс, LegoSeriousPlay Й. Руса и Б. Виктора	D	1950-е годы XX века

6. Фасилитатор в отличие от модератора:

1. управляет обсуждением
2. мотивирует участников на высказывание своего мнения
3. контролирует ход встречи
4. провоцирует участников на дискуссию

7. Модератор в отличие от фасилитатора:

1. провоцирует участников на дискуссию
2. подогревает интерес к теме встречи
3. эмоционально погружен в тему
4. находится в нейтральной позиции относительно высказанных идей
5. может высказать собственное мнение

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине*

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

ПKN-3 Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации

1) Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы и инструменты фасилитации для анализа внутренней и внешней среды бизнеса

Уметь: определять зоны конкурентного преимущества фирмы

Типовые контрольные задания

Компания «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успела зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у компании «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации следует предпринять фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему, используя техники фасилитации. Какую информацию компания «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

С помощью каких методов можно проанализировать внешнюю среду организации

2) Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: принципы, методы и подходы в теории и практике фасилитации; основные модели фасилитации, способы и методы использования информационно-коммуникативных технологий в управленческих процессах.

Уметь: применять теоретические знания и практические навыки фасилитации для эффективности управленческих действий для разработки программ и прогнозов на разных уровнях

Типовые контрольные задания

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство - умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Приведите примеры применения практических навыков фасилитации для эффективности управленческих действий при разработке решений, опираясь на принципы японского менеджмента.

Какие подходы использует система Кайдзен для разработки программ и прогнозов эффективности?

3) Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: техники фасилитации для повышения эффективности работы с прогнозными документами и планами организации.

Уметь: применять программные продукты, информационные технологии для улучшения планирования в организации.

Типовые контрольные задания

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям)

и другим отрицательным последствиям.

Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом?

Как ответить на данные вопросы, опираясь на прогнозные документы и планы организации?

ПКП-1 Способность планировать, организовывать и контролировать командную работу, вести деловые переговоры и реагировать на изменения

1) Демонстрирует владение методами планирования, организации и контроля командной работы.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы планирования, организации и контроля командной работы.

Уметь: использовать навыки планирования, организации и контроля командной работы. Использовать техники командообразования.

Типовые контрольные задания

В конце XX века крупным производителем стали в США было принято чрезвычайное решение. Долгие годы компания поддерживала высокий уровень конкурентоспособности, вкладывая очень большие финансовые ресурсы в производство. При этом также успешно решались внутренние проблемы компании. В середине 80-х годов профсоюзы потребовали повышения заработной платы сотрудникам, угрожая забастовкой при невыполнении их требований. Повышение заработной платы вело к увеличению затрат.

Какие были альтернативные варианты принятому руководством решению?

2) Применяет современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: принципы разработки современных отечественных и зарубежных переговорных технологий.

Уметь: применять современные отечественные и зарубежные переговорные технологии в ходе деловых коммуникаций.

Типовые контрольные задания

В компании «Альфа» руководитель вместе с несколькими ведущими топ-менеджерами регулярно изучают информацию о результатах деятельности компании, устраивают коллективные обсуждения, «мозговые штурмы» и т.д., в ходе которых они обсуждают деятельность компании за истекшие периоды, пытаются предсказывать дальнейшие тенденции развития бизнеса и вырабатывают решения о том, как можно придать ему желаемое направление.

Предложите современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений для компании.

Примеры практико-ориентированных заданий

Рассмотрим участие фасилитатора и модератора в коммуникативном взаимодействии.

Фасилитация и модерация: сходства и отличия

Фасилитация и модерация — это два метода проведения коммуникативного взаимодействия. Модерация — жестко структурированный метод приведения обсуждения к заранее известному результату. Модератор выступает в роли человека, ведущего коммуницирующую группу по четко запланированному сценарию. Он обеспечивает обсуждение, гарантирует, что оно останется в определенных рамках заранее обговоренной темы.

Фасилитация — набор инструментов и методов для выработки совместного группового решения, для генерации новых идей. Если в процессе встречи возникают проблемы, требующие дополнительного обсуждения, фасилитатор может внести в план изменения. Фасилитатор обеспечивает нахождение инновационного решения, при этом он свободен в выборе методов и форм работы: он контролирует ход встречи, управляет обсуждением, мотивирует участников на высказывание своего мнения, и, самое главное, находится в нейтральной позиции и не высказывается относительно чьих-либо идей. Модератор отличается тем, что подогревает интерес к теме встречи, провоцирует участников на дискуссию, заинтересован в осуждении, эмоционально погружен в тему и может высказать собственное мнение.

Задание:

Приведите примеры фасилитации и модерации. Составьте план для проведения сессии в разных форматах.

Примерные вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет, цели, задачи фасилитации. Основные понятия и принципы.
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. Фасилитация и командообразование.
7. Понятие лидерство. Фасилитирующее лидерство.
8. Эмоциональный интеллект как системный элемент компетенция руководителя.
9. Технологии, инструменты и методы фасилитации.
10. Фасилитационная сессия. Техники фасилитации для проведения сессий.
11. Фасилитация в управлении конфликтами и стрессами в команде. Методы управления конфликтами.
12. Понятие и значение коммуникаций. Роль фасилитации в развитии внутрикорпоративной коммуникации.
13. Вербальная и невербальная коммуникация Проблема интерпретации невербальных сообщений.
14. Фасилитация в переговорном процессе.
15. Фасилитация как бизнес-навык.

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

Основная литература:

1. Селезнева, Елена Владимировна Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2025 373 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560532> (дата обращения: 01.09.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560532> ISBN 978-5-9916-8378-4 : 1829.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f560532]
2. Белозорова, Э. Н. От диалога к действию. Улучшение навыков коммуникации и фасилитации = From Dialogue to Action. Enhancing Communication and Facilitation Skills : Учебное пособие / Э. Н. Белозорова, Р. Р. Хуссамов, Ю. А. Лимарева, Н. Ю. Баркова; под ред. Э. Н. Белозорова, Р. Р. Хуссамов Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 165 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/961253> ISBN 978-5-406-15668-1. [БИК ID: RU\{}bookru\{}bibl\{}961253]

Дополнительная литература:

1. Кларин, Михаил Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебник для вузов / М. В. Кларин. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 288 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/584788> (дата обращения: 22.01.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/584788> ISBN 978-5-534-02811-9 : 1459.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f584788]
2. Пеша, А. В. Технологии управления профессиональной карьерой [Электронный ресурс] : учебное пособие / Пеша А. В., Шавровская М. Н., Сербина Н. В., Патутина С. Ю., Пеша А. В. Екатеринбург : УрГЭУ, 2024 198 с. Рекомендовано Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования Уральского государственного экономического университета в качестве учебного пособия Книга из коллекции УрГЭУ - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/498692> ISBN 978-5-9656-0350-3. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-498692]
3. Полевой, Сергей Анатольевич Проектный менеджмент : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ; Московский городской университет управления Правительства Москвы ; МИРЭА - Российский технологический

- университет ; Московский государственный юридический университет им. О. Е. Кутафина ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 575 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=448749> ISBN 978-5-16-018508-8 ISBN 978-5-16-111508-4 (электр. издание) . [БИК ID: RU\{}\{}infra-m\{}\{}znanium\{}\{}bibl\{}\{}2016339]
4. Ковина, Т. П. Основы научной коммуникации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов всех специальностей в техническом вузе / Ковина Т. П. Москва : РУТ (МИИТ), 2020 120 с. Книга из коллекции РУТ (МИИТ) - Языкознание и литературоведение <https://e.lanbook.com/book/175966>. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-175966]

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
(<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK. RU <http://www.book.ru>
3. <https://www.planetaexcel.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов реализуется в соответствии с приказом Финансового университета от 11.05.2021 № 1040/о «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете». Промежуточная аттестация проводится в соответствии с приказом Финансового университета от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете». Кафедрой могут разрабатываться дополнительные методические рекомендации для отдельных форм проведения аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее –РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте кафедры менеджмента.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает 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; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) 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.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует: - руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД; - выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада –развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис- диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;
- к структуре доклада –оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи),

основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

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 проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблематике.

Основные элементы отчета домашнего творческого задания:

- 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; цель и задачи; 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 домашнего творческого задания должна состоять из двух разделов.

Первый раздел домашнего творческого задания должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме домашнего творческого задания, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме.

Вторая часть домашнего творческого задания предполагает проведение комплексного

анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в разных отраслях и сферах экономической жизни общества. 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.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Figma
2. Kaspersky
3. LMS Moodle
4. Miro
5. Microsoft Office (Windows)

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. Галактика ERP

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

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

- 1. Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
- 2. Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.