

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СОВРЕМЕННЫЕ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ

Направление и направленность (профиль)

38.03.02 Менеджмент. Управление персоналом

Год набора на ОПОП
2020

Форма обучения
заочная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Современные персонал-технологии» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,
Natalya.TSareva1@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000BD1E76
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	0000000000BD1E77
Владелец	Варкулевич Т.В.

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью изучения данного курса является формирование у студентов теоретических знаний в области проектирования организационных структур, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия системы управления персоналом.

Задачами курса является:

- систематизировать теоретические знания в области кадрового менеджмента для планирования и осуществления мероприятий системы управления персоналом;
- получить представления об основных принципах и закономерностях применения кадровых технологий современными службами управления персоналом;
- отработать умения участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.

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

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента
			Умения:	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
			Навыки:	практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
	ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и	Знания:	принципов целеполагания, виды и методы организационного планирования
Умения:			планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	

	осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Навыки:	проектирования организационных структур управления и планирования организационных мероприятий
--	--	---------	---

3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Современные персонал-технологии» относится к дисциплине вариативной части.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Управление персоналом». На данную дисциплину опираются «Стратегический менеджмент базовый курс».

4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.02 Менеджмент	ЗФО	Бл1.В	4	4	13	4	8	0	1	0	131	Э

5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

5.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ЗФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации	1	0	0	23	Тестирование

2	Основные персонал-технологии формирования персонала	1	2	0	18	Дискуссия
3	Современные персонал технологии адаптации новых сотрудников	0	2	0	18	Творческое задание
4	Деловая оценка персонала	0	1	0	18	Тестирование
5	Современные персонал технологии обучения персонала	1	1	0	18	Разноуровневые задания, кейс-задача
6	Управление деловой карьерой персонала	0	1	0	18	Творческое задание
7	Формирование бренда работодателя	1	1	0	18	Кейс-задача
Итого по таблице		4	8	0	131	

5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

Тема 1 Современные персонал-технологии как фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации.

Содержание темы: Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом. Комплектование штата (поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших, адаптация новых). Обучение и развитие работников (обучение, переобучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва, планирование карьеры). Оценка и контроль (оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом, установление стандартов и контрольных показателей выполнения основных видов работ). Активизация потенциала человеческих ресурсов (система материального и морального стимулирования труда, система информирования персонала, социальная защита и система льгот, формирование организационной культуры и развитие трудовой морали). Ключевые факторы эффективной системы управления персоналом. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях. Модель и профиль компетенций. Виды компетенций: профессиональные, специальные, корпоративные. Методика разработки профиля компетенций. Значение профиля в системе управления персоналом. Анализ профиля на примере менеджера по персоналу: описание и оценка компетенций. Правила разработки профилей. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар, лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 2 Основные персонал-технологии формирования персонала.

Содержание темы: Подбор и отбор персонала как кадровые технологии. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Структура и условия отбора. Основные функции и принципы отбора, способы замещения должностей. Методы отбора. Отборочное собеседование как ведущий метод отбора персонала в современную компанию. Психологическая диагностика профессионально-важных качеств личности. on-line тестирование и компьютерные программы оценки степени выраженности профессиональных компетенций и личностных качеств сотрудников компании. Интервью как базовый метод отбора персонала. Организация процесса интервьюирования. Составление плана интервью на основе профиля компетенций. Структура интервью. Виды и стили интервью. Особенности проведения интервью при отбора кандидатов на замещение вакантных должностей различного уровня: рядовой персонал, среднее звено, руководящий состав. Критерии оценки кандидата. Требования к профессиональным качествам интервьюера. Использование проективных тестов: плюсы и

минусы. Стандарты качествен-но проведенного собеседования. Технологии: headhunting (хедхантинг), executive search, on-line рекрутмент, скрининг, аутсорсинг, аутстаффинг, фриланс, лизинг персонала, интервью по компетенциям, стресс-интервью, on-line собеседование.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 3 Современные персонал технологии адаптации новых сотрудников.

Содержание темы: Адаптация как кадровая технология. Психологическое сопровождение процессов адаптации. Программы адаптации молодых специалистов. Технологии: Secondment (вторичное обучение при поступлении на работу), Buddying (приятельство), induction, welcome -тренинги для новичков, метод погружения, кадровая школа, наставничество, Shadowing (быть тенью).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 4 Деловая оценка персонала.

Содержание темы: Деловая оценка персонала как кадровая технология. Оценка потенциала кандидатов на замещение вакантных должностей. Оценка потенциала сотрудников на зачисление в кадровый резерв. Оценка результатов труда персонала организации. Методы деловой оценки персонала: тестирование, деловые игры, кейсы. Ассесмент-центр. История развития метода. Общие принципы и правила проведения ассесмента. Техники, используемые в рамках ассесмента. Выработка критериев оценки и информирование персонала о критериях оценки. Регламентация процедуры оценки. Определение персонального состава экспертов, привлекаемых к оценочным процедурам, организация их работы. Обработка и интерпритация оценочных данных. Чек-лист. Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценочных процедур. Технология круговой оценки (оценка 360 градусов). Преимущества и ограничения технологии. Технологии: экспертный опрос, технология оценки «360 градусов», ассесмент-центр, аудит персонала, баскет-метод, портфолио.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 5 Современные персонал технологии обучения персонала.

Содержание темы: Обучение персонала как кадровая технология. Основные понятия и концепции корпоративного обучения. Основные принципы андрогогики – специфика обучения взрослых. Виды обучения персонала и их эффективность. Методы обучения персонала. Дистанционные формы обучения персонала. Роль службы управления персоналом в организации профессионального обучения и развития кадров. Функции менеджера по обучению и развитию персонала компании. Технологии: тренинги, деловые игры, кейсы, коучинг, интеллектуальные карты, e-learning.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 6 Управление деловой карьерой персонала.

Содержание темы: Профессионализм и компетентность как цели развития. Возможности развития личности в рамках выполняемой профессиональной деятельности. Понятие карьеры, ее типы, виды, модели стратегии. Диагностика и развитие карьерной компетентности. Мотивация карьеры: карьерный инсайт, карьерная идентификация и

карьерная устойчивость. Планирование трудовой карьеры работника. Формирование кадрового резерва как средство развития карьеры.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

Тема 7 Формирование бренда работодателя.

Содержание темы: Внутренний и внешний бренд работодателя. Трехступенчатый процесс формирования бренда работодателя К.Бэкхаус и С.Тикоо. Процесс создания бренда работодателя. Окупаемость инвестиционных затрат на развитие бренда работодателя. Процедура высвобождения персонала (аутплейсмент). Лояльность персонала как составляющая формирования бренда работодателя. Джеб крафтинг, его виды, способы реализации. Технологии: кадровый брендинг, джеб крафтинг.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Заочная с применением дистанционных технологий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Изучение литературы.

6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: библиотеку диссертаций; научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикации на электронных и бумажных носителях.

Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на

соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Кадровый консалтинг : Учебник [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2020 - 358 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=357093>
2. Маслова В.М., Полевая М.В., Белогруд И.Н. и др. Технологии обучения и развития персонала в организации : Учебник [Электронный ресурс] : Вузовский учебник , 2020 - 256 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=348699>
3. Управление компетенциями : Учебник [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2020 - 232 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=344515>

8.2 Дополнительная литература

1. Минева О.К., Арутюнян С.А., Гаджиева Е.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник [Электронный ресурс] : Инфра-М , 2020 - 275 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=352590>

8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Информационно-правовой портал Гарант – <http://www.garant.ru/>
2. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru/>
3. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
4. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

Программное обеспечение:

- Microsoft Project 2010 Russian

10. Словарь основных терминов

Адаптация – приспособление системы и ее компонентов к изменяющимся условиям внешнего окружения. Адаптация может быть активной (воздействие системы на среду) и пассивной (реагирование на изменение среды).

Анализ текучести персонала (кадров) – предусматривает изучение процессов текучести с количественной (% к среднесписочной численности) и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести.

Аутплейсмент (англ. Outplacement) – форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая работу с сокращенным персоналом. Аутплейсмент, как вид консалтинговых услуг, оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника. Чаще всего консалтинговые агентства, занимающиеся аутплейсментом, предлагают уволенным специалистам специальные обучающие программы, направленные на развитие навыков правильного поиска работы. Реже агентства сами ищут новую работу для сокращенных сотрудников своих компаний-клиентов. Аутплейсмент персонала, как правило, могут себе позволить только очень крупные и успешные компании.

Аутсорсинг – передача функций или отдельных операций подрядчику – внешней организации, например, аутсорсинг кадрового делопроизводства.

Аутстаффинг (outstaffing, англ.) – выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договора не с компанией, а с соответствующей организацией (в данном случае кадровым агентством). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнения трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т.д.). В то же время работу персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

Баланс трудовых ресурсов (фр. balance – весы) – система показателей, отражающих источники трудовых ресурсов (трудоспособное население, работающие пенсионеры) и их физическое использование по видам занятости

Бихевиоризм (behaviour – поведение, англ.) – одно из направлений в психологии XX в., главным образом американской, считающее предметом психологии поведение, которое понимается как совокупность физиологических реакций индивида на внешние стимулы. Позднее бихевиоризм стал успешно применяться в практике менеджмента. В начале 50-х годов В.Д. Скотт предложил менеджерам изменить точку зрения на рабочих и рассматривать их не только через призму экономических интересов, но и социологических, с точки зрения признания их заслуг, включенности их в группы, поведения в группах. Основные понятия бихевиоризма – стимул, реакция. Направление является одним из срезом, характеризующих поведение, не учитывающий одно из отличий человека от животного: человек не всегда реагирует одинаково на определенные стимулы.

Деловая игра – средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные), применяемая для обучения и поисков новых способов исполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемноориентированные, организационно-деятельностные игры.

Карьера профессиональная – отражает преимущественно профессиональные изменения в трудовой деятельности человека, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Кейс-метод (кейс-стади, метод ситуаций) – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например, история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Метод разработан в 20-х гг. в Гарварде. Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20–25 стр. текста). В Европе кейсы в 1,5–2 раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы.

Командное лидерство (Team Leadership) – мобилизует людей, на достижения важнейших целей отдела. Что включает привлечение, поддержку, развитие и сохранение талантливой и разнообразной рабочей силы. Руководители группы демонстрируют заботу о индивидуальных различиях и морали служащего. «Команда» здесь должна быть понята широко – как любая группа, в которой человек берет роль лидера.

Командная работа (Teamwork) – работает в кооперации с другими работниками ориентированными на сотрудничество, в противовес предпочитающим работать независимо или ориентированным конкурировать.

Компетенции, модель компетенций – стратегическое управление персоналом требует понимания того, какие люди – какие их навыки, качества и установки – необходимы компании для ее успешного развития.

Компетенция – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения.

Оценка персонала – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с тремя функциями управления персоналом: подбор и расстановка персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие. Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции, KPI) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

Профориентационная работа – мероприятия по оказанию помощи людям (учащимся, рабочим и др.) в осуществлении их конституционного права на труд, на свободный выбор профессии с обязательным учетом стремлений, интересов, навыков и способностей, знаний каждого конкретного человека, потребностей общества. К элементам П.р. относятся: профпросвещение, профессиональное самоопределение, профконсультации, выбор профессии, трудоустройство, профотбор (профподбор), профадаптация, совершенствование профессионального мастерства

Рекрутинг – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Рекрутинг также может быть частью процесса по созданию кадрового резерва. Для проведения рекрутинга пользуются различными методиками и методами – отборочное собеседование (интервью), тестирование, услуги центров оценки и др.

Тренинг (англ. Training – специальная тренировка) – систематическая тренировка или совершенствование каких-либо навыков и поведения работников организации в направлении улучшения возможностей реализации целей организации. При подготовке специалистов используется достаточно большое количество активных форм обучения: Т. делового общения; Т. продаж; перцептивный Т. (развитие способностей адекватного и полного познания себя, др. людей, отношений).

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности,

направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент. Управление персоналом включает в себя: поиск персонала, подбор и отбор персонала, оценку персонала, обучение и развитие персонала, управление корпоративной культурой, управление бизнес-коммуникациями, мотивацию персонала, организацию труда. Современное управление персоналом – это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами.