

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

к практическим занятиям по дисциплине «Кадровые технологии в
организациях социальной сферы»
направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление
Направленность (профиль) «Управление в социальной сфере»

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Наименование и формы проведения практических (семинарских) занятий.....	5
2. Методические указания по подготовке к практическим занятиям.....	6
3. Рекомендуемые информационные источники.....	21

Введение

Курс «Кадровые технологии в организациях социальной сферы» реализует свои конкретные цели: дескриптивную, в соответствии с которой описывается предмет изучения, его проблематика и методы; прагматическую - обучающиеся получают знания, овладевают соответствующими навыками и умениями решения практических задач управления; теоретическую, которая помогает студентам глубже разобраться, в особенностях применения кадровых технологий в социальной сфере.

Итогом обучения должно стать умение синтезировать теоретические знания о применении и использовании кадровых технологий в социальной сфере, максимально интегрировать их в профессиональную деятельность в органах государственной и муниципальной власти.

Основные задачи:

- раскрыть сущность кадровых технологий, позволяющих формировать персонал;
- рассмотреть механизм кадровых технологий ;
- охарактеризовать сущность и особенности применения современных и инновационных кадровых технологий;
- сформировать знание процесса формирования кадрового резерва.

В результате освоения материала каждый студент должен:

Знать:

- общие принципы кадровых технологий в учреждениях социальной сферы;
- структуру и функции органов управления в социальной сфере;
- нормативные правовые акты, регулирующие применение кадровых технологий на государственной и муниципальной службе.

Уметь:

- работать с нормативными правовыми актами, регулирующими применение кадровых технологий в учреждениях социальной сферы;
- организовать соблюдение правил использования современных кадровых технологий;

Владеть:

- навыками применения современных кадровых технологий;
- навыками оценки эффективности применения кадровых технологий.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы кадровых технологий в социальной сфере

Цель занятия: сформировать у обучающихся системное представление о теоретических основах кадровых технологий, их сущности, специфике применения в организациях социальной сферы, а также понимание взаимосвязи кадровых технологий с социальными практиками и человекоцентричным подходом к управлению.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие и сущность кадровых технологий, их место в системе социальных технологий. Следует разобраться в специфике HR-технологий как особого типа информационных средств в кадровом менеджменте. Важно понять влияние социально-производственного статуса на отношение к работнику в организациях социальной сферы и изменение этого отношения в современном обществе – от административного управления к человекоцентричному подходу. Особое внимание уделить понятию человеческого капитала и необходимости его совершенствования в социальных организациях. Рекомендуется изучить различия между целеформирующими коммуникативными (политическими) и целеобеспечивающими диагностическими (управленческими) технологиями, а также рассмотреть популяционно-селекционную модель организационного развития как основание для социальной диагностики.

Практические задания:

Задание 1. Анализ эволюции подходов к управлению персоналом в социальной сфере

Проведите сравнительный анализ административного (традиционного) и человекоцентричного (современного) подходов к управлению персоналом в организациях социальной сферы. Заполните таблицу:

Критерий сравнения	Административный подход	Человекоцентричный подход
Отношение к работнику		
Стиль управления		
Методы мотивации		
Принятие решений		
Коммуникации		
Отношение к ошибкам		

Критерий сравнения	Административный подход	Человекоцентричный подход
Развитие персонала		

На основе анализа сформулируйте выводы о том, почему в современной социальной сфере необходим переход к человекоцентричному подходу. Приведите примеры из практики учреждений социального обслуживания.

Задание 2. Разработка модели человеческого капитала для организации социальной сферы

Разработайте модель человеческого капитала для конкретного типа учреждения социальной сферы (на выбор: центр социального обслуживания, дом-интернат для престарелых, реабилитационный центр для инвалидов, кризисный центр для женщин). Модель должна включать:

1. Компоненты человеческого капитала (знания, навыки, компетенции, здоровье, мотивация, ценности).
2. Специфические требования к персоналу данного учреждения.
3. Методы оценки и развития каждого компонента.
4. Взаимосвязь человеческого капитала с качеством предоставляемых социальных услуг.

Результаты представить в виде схемы с пояснительной запиской.

Практическое занятие 2. Нормативно-правовое регулирование кадровой работы в организациях социальной сферы

Цель занятия: сформировать у обучающихся знание нормативно-правовой базы, регулирующей кадровую работу в организациях социальной сферы, умение применять правовые нормы при решении практических задач, а также навыки работы с профессиональными стандартами и локальными нормативными актами.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить Трудовой кодекс Российской Федерации, обратив особое внимание на изменения 2026 года (увеличение лимита сверхурочных работ до 240 часов в год, новые правила оплаты сверхурочных, уведомление о сокращении через портал «Работа в России»). Следует ознакомиться с профессиональным стандартом «Руководитель организации социального обслуживания» (утв. Приказом Минтруда России от 18.06.2020 № 353н), его структурой, требованиями к квалификации и трудовым функциям. Важно изучить Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ в части требований к кадровому обеспечению. Рекомендуется ознакомиться с Перечнем поручений Президента РФ от 12 февраля 2026 года о стратегии кадрового обеспечения отраслей экономики до 2036 года, определяющим перспективы развития кадровой работы.

Практические задания:

Задание 1. Анализ профессионального стандарта и разработка должностной инструкции

На основе профессионального стандарта «Руководитель организации социального обслуживания» выполните следующие задачи:

1. Выделите обобщенные трудовые функции и соответствующие им трудовые функции.
2. Определите требования к образованию, обучению и опыту практической работы.
3. Проанализируйте необходимые знания и умения по одной из трудовых функций.
4. Разработайте проект должностной инструкции для руководителя организации социального обслуживания (на примере конкретного учреждения: директор центра социального обслуживания, директор дома-интерната для престарелых и инвалидов), включив в нее:
 - Общие положения
 - Квалификационные требования
 - Должностные обязанности
 - Права
 - Ответственность

Задание 2. Правовой аудит кадровой документации

Проведите правовой аудит представленных преподавателем фрагментов кадровой документации (положение об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, положение о премировании) на предмет соответствия действующему законодательству, включая изменения 2026 года.

Выявите не менее 5 нарушений или несоответствий. По каждому нарушению:

- Укажите, какая норма законодательства нарушена (статья ТК РФ, пункт профессионального стандарта и т.д.)
 - Предложите формулировку исправленного пункта
 - Обоснуйте необходимость внесения изменений
- Результаты оформите в виде экспертного заключения.

Практическое занятие 3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом в социальных организациях

Цель занятия: сформировать у обучающихся понимание сущности кадровой политики и стратегии управления персоналом, умение разрабатывать основные элементы кадровой политики применительно к организациям социальной сферы с учетом их специфики и современных требований.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие и элементы кадровой политики организации, типы кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная) и их характеристики. Важно понять

взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития организации, а также особенности кадровой политики в государственных и негосударственных организациях социальной сферы. Следует ознакомиться с методами кадрового планирования, этапами и показателями планирования в учреждениях социальной сферы. Рекомендуется изучить подходы к бюджетированию расходов на персонал в социальных организациях, а также критерии и методы оценки эффективности кадровой политики.

Практические задания:

Задание 1. Разработка кадровой политики для организации социальной сферы

Разработайте проект документа «Кадровая политика» для конкретного типа учреждения социальной сферы (на выбор: центр социального обслуживания, реабилитационный центр, дом-интернат). Документ должен включать следующие разделы:

1. Общие положения (цели, задачи, принципы кадровой политики)
2. Основные направления кадровой политики:
 - Планирование потребности в персонале
 - Подбор и отбор персонала
 - Адаптация персонала
 - Оценка и аттестация
 - Обучение и развитие
 - Мотивация и стимулирование
 - Формирование кадрового резерва
 - Работа с ветеранами организации
3. Показатели эффективности реализации кадровой политики
4. Ответственность за реализацию

Обоснуйте выбор типа кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная) с учетом специфики учреждения и внешних условий.

Задание 2. Расчет потребности в персонале для учреждения социального обслуживания

На основе предоставленных преподавателем данных (нормативы обслуживания, плановые показатели деятельности, штатное расписание) выполните расчет потребности в персонале для учреждения социального обслуживания на планируемый год.

1. Определите общую численность персонала, используя методы:
 - Нормативный метод (на основе норм обслуживания)
 - Метод расчета по трудоемкости
 - Метод экстраполяции (на основе динамики прошлых лет)
2. Рассчитайте потребность в дополнительном персонале с учетом:
 - Расширения объемов деятельности
 - Текучести кадров
 - Выхода на пенсию
3. Определите потребность в обучении и повышении квалификации.

4. Составьте план набора персонала на год с указанием:
 - Количества вакансий по должностям
 - Сроков закрытия вакансий
 - Источников подбора
 - Бюджета на подборРезультаты оформите в виде аналитической записки.

Практическое занятие 4. Технологии подбора и отбора персонала в организациях социальной сферы

Цель занятия: освоить современные технологии подбора и отбора персонала, научиться применять различные методы оценки кандидатов, разрабатывать профили должностей и проводить собеседования с учетом специфики организаций социальной сферы.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие рекрутинга, его виды и этапы организации. Следует разобраться в особенностях внутренних и внешних источников подбора персонала, их преимуществах и недостатках. Важно понять специфику подбора персонала в учреждениях социальной сферы (социальные работники, психологи, педагоги, административный персонал) и требования, предъявляемые к кандидатам. Необходимо ознакомиться с методами оценки кандидатов: анализ резюме, собеседование, тестирование, ассессмент-центр, а также с технологией проведения компетентностного интервью. Особое внимание уделить правовым аспектам подбора и отбора персонала: недискриминационные требования, защита персональных данных. Рекомендуется изучить современные цифровые инструменты подбора персонала, включая использование искусственного интеллекта.

Практические задания:

Задание 1. Разработка профиля должности и компетентностного интервью

Разработайте профиль должности для специалиста по социальной работе (или другой должности по выбору) в центре социального обслуживания.

1. Определите ключевые компетенции (не менее 6), необходимые для успешной работы на данной должности, разделив их на:
 - Профессиональные компетенции (знания, навыки)
 - Личностные компетенции (качества, ценности)
 - Мотивационные факторы
2. Для каждой компетенции разработайте поведенческие индикаторы (как проявляется компетенция в поведении).
3. Разработайте вопросы для компетентностного интервью по методу STAR (ситуация, задача, действие, результат) для оценки каждой компетенции.

4. Подготовьте бланк оценки кандидата с шкалой для каждой компетенции.

5. Проведите ролевую игру: один студент выступает в роли интервьюера, другой – в роли кандидата (сценарий предоставляется преподавателем). Остальные студенты оценивают интервью по разработанному бланку.

Задание 2. Анализ рынка труда и выбор источников подбора

Предположим, что организация социальной сферы (на выбор) испытывает острую потребность в специалистах трех категорий: социальные работники (5 человек), психологи (2 человека), специалист по кадрам (1 человек). Рынок труда в регионе характеризуется дефицитом квалифицированных кадров.

1. Проведите анализ возможных источников подбора для каждой категории персонала:

- Внутренние источники (перемещение, совмещение, кадровый резерв)
- Внешние источники (служба занятости, рекрутинговые агентства, учебные заведения, социальные сети, профессиональные сообщества)

2. Оцените каждый источник по критериям:

- Скорость закрытия вакансии
- Стоимость
- Качество кандидатов
- Надежность

3. Составьте план подбора с указанием:

- Выбранных источников для каждой категории
- Сроков размещения вакансий
- Методов оценки кандидатов
- Ответственных за подбор

4. Разработайте текст вакансии (объявления о приеме на работу) для одной из категорий с учетом специфики социальной сферы и требований к кандидату.

Практическое занятие 5. Технологии оценки и аттестации персонала

Цель занятия: сформировать у обучающихся практические навыки применения различных методов оценки персонала, организации и проведения аттестации, разработки критериев оценки, а также использования результатов оценки для принятия управленческих решений в организациях социальной сферы.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие и цели оценки персонала, виды оценки (текущая, периодическая, комплексная) и их особенности. Важно ознакомиться с нормативно-правовой базой аттестации

работников социальной сферы. Следует разобраться в методах оценки персонала: количественные и качественные, их достоинства и ограничения. Особое внимание уделить оценке по компетенциям, разработке моделей компетенций для различных должностей. Изучить метод «360 градусов», ассесмент-центр, их сущность, применение, преимущества и недостатки. Важно понять критерии и показатели оценки эффективности деятельности социальных работников. Рекомендуется рассмотреть, как результаты оценки используются для принятия управленческих решений (ротация, обучение, стимулирование, увольнение).

Практические задания:

Задание 1. Разработка системы оценки для специалистов по социальной работе

Разработайте систему оценки эффективности деятельности для специалистов по социальной работе в центре социального обслуживания.

1. Определите цели оценки (для чего будет использоваться: стимулирование, развитие, принятие кадровых решений).

2. Разработайте критерии оценки по следующим направлениям:

- Количественные показатели (объем выполненной работы, количество обслуженных клиентов и т.д.)

- Качественные показатели (удовлетворенность клиентов, качество оформления документов)

- Профессиональные компетенции (знания, навыки)

- Поведенческие индикаторы (коммуникация, ответственность, инициативность)

3. Определите методы сбора информации для оценки по каждому критерию:

- Анализ отчетных данных

- Наблюдение

- Опрос клиентов

- Экспертная оценка руководителя

- Самооценка

4. Разработайте шкалы оценки (5-балльная, 10-балльная, описательная).

5. Определите периодичность оценки (текущая, ежеквартальная, годовая).

6. Предложите форму оценочного листа (аттестационного листа) и порядок подведения итогов.

Задание 2. Проведение оценочной процедуры методом «ассесмент-центр»

Разработайте программу ассесмент-центра для оценки кандидатов на должность заведующего отделением социального обслуживания.

1. Определите ключевые компетенции для оценки (например: управленческие навыки, коммуникативная компетентность, ориентация на результат, стрессоустойчивость, стратегическое мышление).

2. Разработайте программу ассесмент-центра, включающую:
 - Введение и инструктаж участников
 - Индивидуальные упражнения (например, анализ документов, подготовка отчета)
 - Групповые упражнения (например, групповая дискуссия без назначенного лидера)
 - Деловые игры (например, решение конфликтной ситуации с клиентом)
 - Интервью по компетенциям
3. Для каждого упражнения разработайте:
 - Инструкцию для участника
 - Материалы для наблюдателей (бланки оценки с индикаторами компетенций)
 - Регламент проведения
 - Критерии оценки
4. Проведите в учебной группе фрагмент ассесмент-центра (одно упражнение) с распределением ролей: наблюдатели, участники, ведущий.
5. По итогам выполнения подготовьте индивидуальные отчеты по каждому «участнику» с обратной связью по компетенциям и рекомендациями по развитию.

Практическое занятие 6. Технологии обучения и развития персонала в социальной сфере

Цель занятия: сформировать у обучающихся понимание системы профессионального развития персонала в социальной сфере, освоить методы выявления потребностей в обучении, организации различных форм обучения и оценки его эффективности, а также навыки планирования карьеры и формирования кадрового резерва.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие и цели профессионального развития персонала. Следует разобраться в видах обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Важно понять роль профессионального стандарта как основы для определения потребностей в обучении. Изучить современные формы и методы обучения: тренинги, семинары, наставничество, коучинг, стажировки, дистанционное обучение и онлайн-курсы. Особое внимание уделить организации внутрикорпоративного обучения в социальных учреждениях. Рассмотреть вопросы планирования карьеры и формирования кадрового резерва. Рекомендуется изучить методы оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, ROI). Обратить внимание на развитие мягких навыков (soft skills) у работников социальной сферы как важного компонента профессиональной компетентности.

Практические задания:

Задание 1. Разработка годового плана обучения персонала

Разработайте годовой план обучения персонала для центра социального обслуживания (численность – 150 человек, основные категории: административно-управленческий персонал, специалисты по социальной работе, психологи, социальные работники, обслуживающий персонал).

1. Проведите анализ потребности в обучении (на основе предоставленных преподавателем данных: результаты аттестации, новые требования профессиональных стандартов, стратегические задачи организации).

2. Определите цели обучения для каждой категории персонала.

3. Составьте перечень необходимых программ обучения с указанием:

- Категории обучающихся
- Темы/названия программы
- Формы обучения (очная, дистанционная, смешанная)
- Продолжительности
- Планируемых поставщиков образовательных услуг (вузы, учебные центры, внутренние тренеры)

- Стоимости обучения (с обоснованием)

- Сроков проведения

4. Рассчитайте общий бюджет на обучение.

5. Разработайте систему оценки эффективности обучения, включив:

- Методы оценки на каждом уровне (модель Киркпатрика)

- Показатели эффективности

- Способы закрепления знаний

6. Оформите план в виде таблицы с пояснительной запиской.

Задание 2. Разработка программы наставничества для молодых специалистов

Разработайте программу наставничества для молодых специалистов (социальных работников), впервые поступивших на работу в центр социального обслуживания.

Программа должна включать:

1. Цели и задачи наставничества в организации.

2. Категории специалистов, нуждающихся в наставничестве, и сроки наставничества.

3. Требования к наставникам:

- Профессиональные требования (стаж, квалификация)

- Личностные качества

- Порядок назначения наставников

- Мотивация наставников (материальная и нематериальная)

4. Содержание программы наставничества по этапам:

- Адаптационный период (1-й месяц)

- Основной период обучения (2-6 месяцы)

- Период самостоятельной работы под наблюдением (7-12 месяцы)

5. Формы работы наставника с молодым специалистом:

- Совместное планирование работы
 - Посещение мероприятий наставника
 - Совместное выполнение заданий
 - Анализ сложных случаев
 - Консультации
6. План-график мероприятий по наставничеству.
 7. Формы отчетности наставника и молодого специалиста.
 8. Критерии оценки эффективности наставничества.
 9. Положение о наставнике (проект раздела локального нормативного акта).

Практическое занятие 7. Технологии мотивации и стимулирования труда в социальных организациях

Цель занятия: сформировать у обучающихся понимание теорий мотивации и их практического применения, освоить методы материального и нематериального стимулирования работников социальной сферы с учетом специфики их труда, а также навыки разработки и оценки эффективности системы мотивации.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие мотивации трудовой деятельности, содержательные и процессуальные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс). Важно понять специфику мотивации работников социальной сферы: альтруизм, социальная значимость труда, риск профессионального выгорания. Следует разобраться в системе материального стимулирования: заработная плата, премии, надбавки, компенсации. Особое внимание уделить особенностям оплаты труда в бюджетных учреждениях социальной сферы (тарифная система, стимулирующие выплаты). Изучить методы нематериального стимулирования: моральное поощрение, признание, возможность профессионального роста. Рассмотреть программы благополучия (well-being) как средство профилактики профессионального выгорания. Рекомендуется изучить методы оценки эффективности системы мотивации: показатели удовлетворенности, текучести, производительности.

Практические задания:

Задание 1. Разработка системы нематериального стимулирования для социальных работников

Разработайте комплексную систему нематериального стимулирования для социальных работников центра социального обслуживания, учитывающую специфику их труда и факторы риска профессионального выгорания.

1. Проведите анализ мотивационных факторов для социальных работников на основе одной из теорий мотивации (по выбору).

2. Разработайте мероприятия по нематериальному стимулированию по следующим направлениям:

- Признание и оценка (благодарности, доска почета, конкурсы профессионального мастерства)
 - Профессиональное развитие (обучение, участие в конференциях, наставничество)
 - Улучшение условий труда (гибкий график, комфортное рабочее место)
 - Корпоративная культура (традиции, праздники, совместный досуг)
 - Участие в управлении (возможность вносить предложения, участвовать в обсуждении решений)
 - Забота о благополучии (well-being программы: психологическая поддержка, комнаты отдыха, спортивные мероприятия)
3. Для каждого мероприятия определите:
 - Периодичность проведения
 - Ответственных
 - Целевую аудиторию
 - Ожидаемый эффект
 4. Разработайте положение о конкурсе «Лучший социальный работник года» (или иной форме признания).
 5. Предложите показатели для оценки эффективности системы нематериального стимулирования.

Задание 2. Анализ эффективности системы оплаты труда в бюджетном учреждении

Проведите анализ эффективности действующей системы оплаты труда в бюджетном учреждении социальной сферы (на основе предоставленных преподавателем данных: штатное расписание, положение об оплате труда, данные о фактических выплатах).

1. Проанализируйте структуру заработной платы работников различных категорий:
 - Доля оклада (базовой части)
 - Доля компенсационных выплат
 - Доля стимулирующих выплат
2. Оцените соответствие системы оплаты труда требованиям действующего законодательства и локальных нормативных актов.
3. Выявите возможные проблемы:
 - Низкая доля оклада
 - Непрозрачность критериев стимулирования
 - Отсутствие связи с результатами труда
 - Демотивирующие факторы
4. Разработайте предложения по совершенствованию системы оплаты труда, включая:
 - Уточнение критериев стимулирующих выплат
 - Введение показателей эффективности (KPI)
 - Оптимизацию соотношения базовой и стимулирующей частей

- Механизмы учета индивидуальных результатов
- 5. Подготовьте проект изменений в положение об оплате труда (раздел о стимулирующих выплатах).

Практическое занятие 8. Управление конфликтами и формирование организационной культуры

Цель занятия: сформировать у обучающихся навыки анализа и разрешения конфликтных ситуаций в организациях социальной сферы, понимание роли руководителя в управлении конфликтами, а также умение диагностировать и формировать организационную культуру, способствующую эффективной деятельности и благоприятному психологическому климату.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие конфликта, виды конфликтов, причины возникновения и стадии развития. Важно понять специфику конфликтов в организациях социальной сферы: между сотрудниками, с клиентами (получателями услуг), с контролирующими органами. Ознакомиться с методологией анализа и управления конфликтами, технологиями разрешения конфликтов: переговоры, медиация, арбитраж. Особое внимание уделить роли руководителя в профилактике и урегулировании конфликтов. Изучить понятие и структуру организационной культуры, типы организационной культуры в социальных учреждениях. Рассмотреть методы формирования и поддержания организационной культуры: ценности, нормы, традиции, символы. Рекомендуется ознакомиться с методами диагностики организационной культуры.

Практические задания:

Задание 1. Анализ и разрешение конфликтной ситуации в социальном учреждении

Проанализируйте предложенную преподавателем конфликтную ситуацию (кейс) в организации социальной сферы (например: конфликт между социальным работником и родственником клиента, конфликт между сотрудниками отделения, конфликт между руководителем и подчиненным).

1. Проведите диагностику конфликта:
 - Определите тип конфликта
 - Выявите стороны конфликта и их интересы
 - Определите стадию конфликта
 - Выявите причины конфликта (объективные и субъективные)
2. Составьте карту конфликта, отражающую:
 - Проблему (суть разногласий)
 - Стороны и их интересы
 - Опасения сторон
 - Ресурсы сторон

3. Разработайте стратегию разрешения конфликта (выберите и обоснуйте наиболее подходящий стиль: сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление, соперничество).

4. Предложите конкретные шаги по урегулированию конфликта с использованием технологии медиации или переговоров.

5. Подготовьте проект решения конфликта (соглашение сторон, приказ руководителя, план мероприятий).

6. Разработайте рекомендации по профилактике подобных конфликтов в будущем.

Задание 2. Диагностика и проектирование организационной культуры

Проведите диагностику организационной культуры учреждения социальной сферы (на примере реального или условного учреждения, описание предоставляется преподавателем).

1. Используя один из методов (наблюдение, анализ документов, опрос), оцените существующую организационную культуру по следующим параметрам:

- Ценности и нормы
- Символы и ритуалы
- Стиль руководства
- Коммуникации
- Отношение к клиентам
- Отношение к инновациям

2. Определите тип организационной культуры по одной из классификаций (К. Камерон и Р. Куинн – клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая; Ч. Хэнди – культура власти, роли, задачи, личности).

3. Оцените, насколько существующая культура соответствует:

- Стратегическим целям организации
- Специфике социальной работы
- Потребностям персонала

4. Разработайте программу по развитию (изменению) организационной культуры, включающую:

○ Желаемый образ будущей культуры

○ Конкретные мероприятия по формированию ценностей, норм, традиций

- План коммуникаций (как доносить ценности до персонала)
- Методы вовлечения сотрудников
- Показатели эффективности реализации программы

5. Предложите символы и ритуалы, которые могли бы поддерживать желаемую организационную культуру.

Практическое занятие 9. Инновационные кадровые технологии и цифровизация управления персоналом

Цель занятия: сформировать у обучающихся представление об инновационных кадровых технологиях и тенденциях цифровизации управления персоналом, освоить навыки применения современных цифровых инструментов в кадровой работе, а также понимание возможностей и рисков использования искусственного интеллекта в HR-процессах организаций социальной сферы.

Методические рекомендации по подготовке к занятию:

При подготовке к занятию необходимо изучить понятие инновационных технологий в управлении персоналом и их классификацию. Важно ознакомиться с направлениями цифровизации HR-процессов: электронный документооборот, HR-аналитика, автоматизация учета, облачные технологии. Следует рассмотреть примеры использования искусственного интеллекта в подборе и оценке персонала, а также дистанционные формы занятости и особенности удаленного управления персоналом. Особое внимание уделить бережливым технологиям в управлении персоналом и опыту их внедрения в службах занятости. Изучить единую технологию работы кадровых центров «Работа России». Рассмотреть понятие кейс-менеджмента в социальной работе и его кадровое обеспечение. Важно обсудить этические аспекты использования цифровых технологий в управлении персоналом: конфиденциальность, защита персональных данных, недопустимость дискриминации. Рекомендуется ознакомиться с перспективами развития кадровых технологий в социальной сфере до 2030 года.

Практические задания:

Задание 1. Разработка проекта внедрения цифровых HR-технологий

Разработайте проект внедрения цифровых технологий в управление персоналом для организации социальной сферы (на примере центра социального обслуживания с численностью 200 человек).

1. Проведите анализ текущего состояния кадровых процессов и выявите «узкие места», требующие цифровизации.
2. Выберите направления цифровизации (не менее 3), например:
 - Электронный кадровый документооборот
 - Автоматизация подбора персонала
 - HR-аналитика (дашборды с ключевыми показателями)
 - Автоматизация обучения (LMS-система)
 - Электронные опросы удовлетворенности
3. Для каждого направления определите:
 - Цели внедрения
 - Требования к программному обеспечению
 - Планируемые функции
 - Ожидаемые результаты и эффекты
4. Составьте план-график внедрения с указанием этапов, сроков и ответственных.

5. Проведите оценку рисков проекта:
 - Сопротивление персонала
 - Технические проблемы
 - Безопасность данных
 - Стоимость внедрения
6. Разработайте предложения по минимизации рисков.
7. Подготовьте презентацию проекта для руководства организации (краткая презентация на 5-7 слайдов).

Задание 2. Анализ возможностей использования искусственного интеллекта в кадровой работе

Проведите анализ возможностей и рисков использования искусственного интеллекта в кадровой работе организаций социальной сферы.

1. Изучите существующие цифровые решения и платформы для HR (поиск информации в интернете, обзор рынка HR-tech).
2. Выберите три направления, где ИИ может быть применен в кадровой работе:
 - Подбор персонала (скрининг резюме, чат-боты для первичного общения)
 - Оценка персонала (тестирование, анализ речи и поведения)
 - Обучение (адаптивные образовательные траектории)
 - Аналитика (прогнозирование текучести, выявление рисков)
3. Для каждого направления:
 - Опишите, как ИИ может улучшить процесс
 - Приведите примеры существующих инструментов
 - Оцените потенциальную эффективность
 - Выявите риски и ограни

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплин

Основная литература:

1. Чекалдин, А. М. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 «государственное и муниципальное управление». / Чекалдин А. М. - Киров: Вятская ГСХА, 2017. - 187 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81755.html>
2. Государственная и муниципальная служба Электронный ресурс / Фирсова Е. А., Копылов В. В., Копылова О. А., Фирсов С. С. - Тверь: Тверская ГСХА, 2020. - 154 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81755.html>
3. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» / Н.А. Агешкина [и др.]. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 402 с. //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87532.html>

Дополнительная литература:

1. Управление кадровой политикой и кадровый аудит в бюджетных организациях: методическое пособие для магистрантов направления подготовки 38.04.04 «государственное и муниципальное управление». - Сочи: СГУ, 2019. - 34 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Кургаева, Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие / Ж.Ю. Кургаева. - Казань: КНИТУ, 2017. - 96 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

3. Ключев, К. В. Управление кадровым потенциалом региона: учебное пособие для подготовки магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 менеджмент. / Ключев К. В., Ушакова Е. В. - Санкт-Петербург: ИЭО СПбУТУиЭ, 2019. - 110 с. // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

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

1. Официальный сайт Президента России // www.kremlin.ru

2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации // www.government.ru

3. 4. Сервер органов государственной власти Российской Федерации: Официальная Россия [http:// www.gov.ru](http://www.gov.ru)

5. Официальный сайт Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации <http://government.ru/department/237/events/>

6. Официальный сайт Министерство труда и социальной защиты населения Ставропольского края <https://minsoc26.ru/?ysclid=mmnh0dbfdt199048645>

6

8. Сайт Электронного научного журнала МГУ «Государственное управление. Электронный вестник» // http://www.spa.msu.ru/page_168.html

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Кадровые технологии в организациях социальной сферы»
направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление
Направленность (профиль) «Управление в социальной сфере»

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
1. План-график выполнения СРС по дисциплине.....	5
2. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы.....	6
3. Рекомендуемые информационные источники.....	11

ПРЕДИСЛОВИЕ

Курс «Кадровые технологии в организациях социальной сферы» реализует свои конкретные цели: дескриптивную, в соответствии с которой описывается предмет изучения, его проблематика и методы; прагматическую - обучающиеся получают знания, овладевают соответствующими навыками и умениями решения практических задач управления; теоретическую, которая помогает студентам глубже разобраться, в особенностях применения кадровых технологий.

Итогом обучения должно стать умение синтезировать теоретические знания о применении и использовании кадровых технологий, максимально интегрировать их в профессиональную деятельность.

Задачи дисциплины:

- раскрытие содержания и формирование у студента понятия и понимание сущности кадровых технологий, применяемых в социальной сфере;
- формирование понимания системы мотиваций и особенностей механизма личностного развития, содержание нормативных правовых актов, регламентирующих организацию кадровой работы и применение кадровых технологий в учреждениях социальной сферы.

В результате освоения материала каждый студент должен:

Знать:

- общие принципы кадровых технологий;
- нормативные правовые акты, регулирующие применение кадровых технологий.

Уметь:

- работать с нормативными правовыми актами, регулиющими применение кадровых технологий;
- организовать соблюдение правил использования современных кадровых технологий;

Владеть:

- навыками применения современных кадровых технологий;
- навыками оценки эффективности применения кадровых технологий.

Итоговой формой отчета является экзамен.

1. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Цель самостоятельной работы студентов: формирование и закрепление знаний в применении кадровых технологии в системе государственной и муниципального управления.

Формы самостоятельной работы студентов определяются при разработке рабочих программ и учебных методических комплексов дисциплин содержанием учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение вопросов тем по рекомендуемой литературе.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является одним из видов учебной деятельности обучающихся, способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию. Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Виды заданий для внеаудиторной самостоятельной работы, их содержание и характер могут иметь вариативный и дифференцированный характер, учитывать специфику изучаемой учебной дисциплины, индивидуальные особенности обучающегося.

Контроль самостоятельной работы и оценка ее результатов организуется как единство двух форм:

- самоконтроль и самооценка обучающегося;
- контроль и оценка со стороны преподавателя.

Методические рекомендации по изучению теоретических основ дисциплин

Изучение теоретической части дисциплин призвано не только углубить и закрепить знания, полученные на аудиторных занятиях, но и способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы и организовать свое время.

Самостоятельная работа при изучении дисциплин включает:

- чтение студентами рекомендованной литературы и усвоение теоретического материала дисциплины;
- знакомство с Интернет-источниками;
- подготовку к различным формам контроля (тесты, контрольные работы, коллоквиумы);
- подготовку и написание рефератов;
- выполнение контрольных работ;
- подготовку ответов на вопросы по различным темам дисциплины в той последовательности, в какой они представлены.

Планирование времени, необходимого на изучение дисциплин, студентам лучше всего осуществлять весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение материала.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно прорабатывать и дополнять сведениями из других источников литературы, представленных не только в программе дисциплины, но и в периодических изданиях.

При изучении дисциплины сначала необходимо по каждой теме прочитать рекомендованную литературу и составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме для освоения последующих тем курса. Для расширения знания по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы; проводить поиски в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем.

При подготовке к контрольной работе необходимо прочитать соответствующие страницы основного учебника. Желательно также чтение дополнительной литературы. При написании контрольной работы ответ следует иллюстрировать схемами.

При выполнении самостоятельной работы по написанию реферата студенту необходимо: прочитать теоретический материал в рекомендованной литературе, периодических изданиях, на Интернет-сайтах; творчески переработать изученный материал и представить его для отчета в форме реферата, проиллюстрировав схемами, диаграммами, фотографиями и рисунками.

Тексты контрольных работ и рефератов должны быть изложены внятно, простым и ясным языком.

При ответе на экзамене необходимо: продумать и четко изложить материал; дать определение основных понятий; дать краткое описание явлений; привести примеры. Ответ следует иллюстрировать схемами, рисунками и графиками.

Методические рекомендации по выполнению практических работ

Практическая работа проводится после лекций, и носят разъясняющий, обобщающий и закрепляющий характер. Они могут проводиться не только в аудитории, но и за пределами учебного заведения.

В ходе практических работ студенты воспринимают и осмысливают новый учебный материал. Практические занятия носят систематический характер, регулярно следуя за каждой лекцией или двумя-тремя лекциями.

Практические работы выполняются согласно графика учебного процесса и самостоятельной работы студентов по дисциплинам. При этом соблюдается принцип индивидуального выполнения работ.

Каждый студент ведет рабочую тетрадь, оформление которой должно отвечать требованиям, основные из которых следующие:

- на титульном листе указывают предмет, курс, группу, подгруппу, фамилию, имя, отчество студента; каждую работу нумеруют в соответствии с методическими указаниями, указывают дату выполнения работы;
- полностью записывают название работы, цель и принцип метода, кратко характеризуют ход эксперимента и объект исследования;
- при необходимости приводят рисунок установки; результаты опытов фиксируют в виде рисунков с обязательными подписями к ним, а также таблицы или описывают словесно (характер оформления работы обычно указан в методических указаниях к самостоятельным работам);
- в конце каждой работы делают вывод или заключение, которые обсуждаются при подведении итогов занятия.

Все первичные записи необходимо делать в тетради по ходу эксперимента.

Проведение практических работ включает в себя следующие этапы:

- постановку темы занятий и определение задач л-практической работы;
- определение порядка практической работы или отдельных ее этапов;

- непосредственное выполнение практической работы студентами и контроль за ходом занятий и соблюдением техники безопасности;
- подведение итогов практической работы и формулирование основных выводов.

Студент может сдавать практическую работу в виде написания реферата, подготовки слайдов, презентаций и последующей защиты его, либо может написать конспект в тетради, ответив на вопросы по заданной теме. Ответы на вопросы можно сопровождать рисунками, схемами и т.д. с привлечением дополнительной литературы, которую следует указать.

Для проверки академической активности и качества работы студента рабочую тетрадь периодически проверяет преподаватель.

К практическим работам студент допускается только после инструктажа по технике безопасности. Положения техники безопасности изложены в инструкциях, которые должны находиться на видном месте в аудитории.

Формы промежуточного, рубежного и итогового контроля

По дисциплинам Института экономики и управления предусмотрены следующие формы контроля знания студентов:

1. Текущий контроль проводится систематически с целью установления уровня овладения студентами материалом. В течение семестра в соответствии с программой курса выполняются лабораторные работы и проводится опрос студентов по каждой теме.

2. Промежуточный контроль проводится с целью определения качества усвоения лекционного материала и части дисциплины, предназначенной для самостоятельного изучения. Наиболее эффективным является его проведение в письменной форме в виде рефератов и тестовых заданий, составленных по разделам дисциплины с использованием специального программного обеспечения.

Отвечая на тесты, студенты смогут в предельно сжатые сроки систематизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины, сосредоточить свое внимание на основных понятиях, сформулировать примерную структуру ответов на важные экзаменационные вопросы.

Результаты промежуточного контроля по оценке рефератов фиксируются в «Ведомости текущего контроля знаний в семестре».

3. Рубежный контроль: проводятся контрольные работы по определенным темам образовательной программы. Результаты контрольных работ фиксируются в «Ведомости текущего контроля знаний в семестре».

4. Итоговый контроль. Для контроля усвоения данной дисциплины предусмотрен экзамен, на котором студентам необходимо ответить на вопросы экзаменационных билетов. Оценка по экзамену является итоговой по курсу и проставляется в приложении к диплому.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовка к экзамену – это завершающий, наиболее активный этап самостоятельной работы студента над учебным курсом.

Студенту необходимо внимательно разобраться в записях лекций и в материалах практических занятий, систематизировать и упорядочить накопленные знания. Каждая тема имеет свои узловые, основные, концептуально обобщающие вопросы, вокруг которых собирается все остальное. Студент, способный на них ответить, может считать себя подготовленным, к экзамену.

Экзамен проводится по билетам, в каждом из них поставлены два вопроса и задача. Экзамен проводится в устной форме, в которой экзаменуемый может выражать и свою точку зрения с соответствующей аргументацией.

Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

За 3-4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам.

- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

Вопросы к зачету

1. Понятие и сущность кадровых технологий: социальные технологии и социальные практики в управлении персоналом.

2. Специфика HR-технологий как особого типа информационных средств в кадровом менеджменте организаций социальной сферы.

3. Социально-производственный статус работника и его влияние на отношение к персоналу в учреждениях социального обслуживания.

4. Понятие человеческого капитала и необходимость его совершенствования в организациях социальной сферы.

5. Социальные принципы и задачи управления персоналом в учреждениях социального обслуживания.

6. Гуманистический (человекоцентричный) подход к управлению людьми в социальной работе.
7. Различие между целеформирующими (политическими) и целеобеспечивающими (управленческими) кадровыми технологиями.
8. Социально-диагностические технологии и социальные практики решения задач в сфере управления человеческими ресурсами.
9. Популяционно-селекционная модель организационного развития как основание для социальной диагностики персонала.
10. Профессиональный стандарт «Руководитель организации социального обслуживания»: структура, требования, практика применения.
11. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»: требования к кадровому обеспечению организаций социальной сферы.
12. Локальные нормативные акты организации: виды, порядок разработки и утверждения (положения, инструкции, регламенты).
13. Ответственность руководителя организации социальной сферы за соблюдение трудового законодательства.
14. Антикоррупционное законодательство и ограничения для работников социальной сферы.
15. Перечень поручений Президента РФ от 12 февраля 2026 года о стратегии кадрового обеспечения отраслей экономики до 2036 года.
16. Понятие и элементы кадровой политики организации социальной сферы.
17. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная (характеристика и условия применения).
18. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития организации социального обслуживания.
19. Особенности кадровой политики в государственных и негосударственных организациях социальной сферы.
20. Кадровое планирование: методы, этапы, показатели в учреждениях социальной сферы.
21. Бюджетирование расходов на персонал в социальных организациях.
22. Оценка эффективности кадровой политики: критерии и методы.
23. Рекрутинг в системе управления персоналом: понятие, виды, этапы организации.
24. Организация поиска кандидатов: внутренние и внешние источники, их преимущества и недостатки.
25. Специфика подбора персонала в учреждениях социальной сферы (социальные работники, психологи, педагоги, административный персонал).
26. Разработка профиля должности и требований к кандидату на основе профессиональных стандартов.
27. Методы оценки кандидатов: анализ резюме, собеседование, тестирование, ассесмент-центр.

28. Технология проведения компетентностного интервью при отборе персонала.
29. Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов для работы в социальной сфере
30. Правовые аспекты подбора и отбора персонала: недискриминационные требования, защита персональных данных.
31. Адаптация персонала: понятие, виды, программы адаптации, роль наставничества.
32. Понятие и цели оценки персонала в социальных организациях.
33. Виды оценки персонала: текущая, периодическая (аттестация), комплексная.
34. Нормативно-правовая база аттестации работников социальной сферы.
35. Методы оценки персонала: количественные и качественные, их характеристика.
36. Оценка по компетенциям: разработка моделей компетенций для различных должностей.
37. Метод «360 градусов»: сущность, применение, преимущества и ограничения.
38. Ассесмент-центр как комплексный метод оценки персонала.
39. Оценка эффективности деятельности социальных работников: критерии и показатели.
40. Использование результатов оценки для принятия управленческих решений.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплин

3.Список рекомендованной литературы

Основная литература:

1. Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом: учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва: Юрайт, 2026. - 102 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16875-4.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Я. Кибанов. - Москва: Проспект, 2025. - 64 с. — ISBN 978-5-392-29567-8.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. - 431 с. — ISBN 978-5-534-18234-7.
4. Одегов, Ю. Г. Кадровые технологии в системе управления персоналом / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова. — Москва : Логос, 2024. — 368 с. — ISBN 978-5-98704-892-6.

Дополнительная литература:

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.

Армстронг, С. Тейлор ; пер. с англ. — 15-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-2038-7.

2. Колосова, Р. П. Рынок труда и занятость в социальной сфере / Р. П. Колосова, Т. О. Разумова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 288 с. — ISBN 978-5-16-018955-8.

3. Taylor, S. Work and Employment in a Changing Business Environment / S. Taylor, G. Perkins. — 2nd Revised edition. — London : Kogan Page Ltd, 2026. — 520 p. — ISBN 978-1-3986-2401-6.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети
«Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. Официальный сайт Президента России [http:// www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru>
3. Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [http:// www.council.gov.ru](http://www.council.gov.ru)
4. Сервер органов государственной власти Российской Федерации: Официальная Россия [http:// www.gov.ru](http://www.gov.ru)
5. Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации [http:// www.duma.gov.ru](http://www.duma.gov.ru)
6. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru>
7. Официальный сайт МГУ. Факультет государственного управления // <http://www.spa.msu.ru>
8. Официальный сайт Электронного научного журнала МГУ «Государственное управление. Электронный вестник» // http://www.spa.msu.ru/page_168.html