

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики труда и основ управления



Е.С. Дашкова
14.05.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.21 Управление коммуникациями

1. Код и наименование специальности: 38.05.02 Таможенное дело
2. Специализация: Таможенный менеджмент и таможенный контроль
3. Квалификация выпускника: специалист таможенного дела
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра экономики труда и основ управления
6. Составители программы: Кравец М.А., д.э.н., доцент
7. Рекомендована: НМС экономического факультета, № 8 от 17.04.2025 г.
8. Учебный год: 2026/2027 Семестр: 6
9. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, необходимых для управления организационными коммуникациями.

Основные задачи, решаемые в ходе изучения дисциплины:

- формирование представления о роли организационных коммуникаций в функционировании и развитии организации;
- сформировать навыки внутриорганизационных коммуникаций;

- привить навыки формирования и поддержания устойчивых связей между участниками управленческого процесса;
- сформировать навыки анализа организационных коммуникаций;
- привить навыки стратегического подхода к развитию организационных коммуникаций.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: обязательная часть.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-5	Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций	ОПК-5.1	Формулирует цели и задачи коммуникации	Знать: законы, принципы и правила организационных коммуникаций. Уметь: формулировать цели коммуникации. Владеть: навыками постановки целей коммуникации.
ОПК-5	Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций	ОПК-5.2	Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия	Знать: состав, взаимосвязь элементов организационных коммуникаций; свойства средств, каналов организационных коммуникаций. Уметь: выбирать коммуникационный канал для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия. Владеть: навыками планирования организационных коммуникаций.
ОПК-5	Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций	ОПК-5.3	Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса	Знать: методы анализа организационных коммуникаций; виды, характеристики коммуникационных сетей. Уметь: планировать и создавать устойчивые коммуникационные связи. Владеть: навыками анализа коммуникационных связей.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 5/180.

Форма промежуточной аттестации экзамен

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По семестрам		
			6 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия					
в том числе:	лекции	30	30		
	практические	30	30		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		84	84		
в том числе: курсовая работа (проект)					
Форма промежуточной аттестации: экзамен		36	36		

Итого:	180	180		
--------	-----	-----	--	--

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Сущность, значение и функции организационных коммуникаций	Роль информации и коммуникации в управлении. Различные подходы к представлению организационных коммуникаций. Организационные коммуникации как система: состав элементов; место в системе управления; функции. Виды организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
1.2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	Модели процесса коммуникации. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций. Проблемы коммуникации в организации: шумы, барьеры.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
1.3	Формальные коммуникации организации	Особенности отдельных видов формальных коммуникаций: документные коммуникации; собрания и совещания; корректирующая обратная связь, проблемные и дисциплинарные беседы; убеждение и сообщение плохих новостей; коммуникация в переговорах; коммуникация в конфликте. Документооборот компании. Информационнокоммуникационные системы предприятия.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
1.4	Неформальные коммуникации организации	Коммуникации в отношении рабочих аспектов в неформальной обстановке, юмор, сложение корпоративных легенд (сторителлинг), слухи.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
1.5	Диагностика коммуникационных проблем организации	Диагностика коммуникационных проблем организации. Широкие и узкие методики анализа организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
1.6	Стратегия организационных коммуникаций	Сущность, содержание и виды стратегий организационных коммуникаций. Коммуникативная стратегия: содержание, процесс разработки. Стратегия развития организационных коммуникаций: содержание, процесс разработки.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
2. Практические занятия			
2.1	Сущность, значение и функции организационных коммуникаций	Влияние коммуникаций на организационную, групповую и индивидуальную эффективность. Реализация функций организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
2.2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	Устранение коммуникационных барьеров. Применение принципов и правил коммуникации, правил слушания.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830

2.3	Формальные коммуникации организации	Практические аспекты реализации отдельных видов формальных коммуникаций. Коммуникации руководителя с подчиненными. Проведение собраний и совещаний. Правила коммуникации в конфликтной ситуации. Переговорная коммуникация. Организация документооборота предприятия. Регламентация документооборота. Внедрение систем электронного документооборота.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
2.4	Неформальные коммуникации организации	Элементы и принципы сторителлинга. Правила юмористической коммуникации в организации. Меры по профилактике и устранению слухов.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
2.5	Диагностика коммуникационных проблем организации	Выбор и применение методик исследования организационных коммуникаций. Анализ отдельных элементов организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830
2.6	Стратегия организационных коммуникаций	Инструменты и методы коммуникационного планирования. Разработка коммуникативной стратегии. Разработка стратегии развития организационных коммуникаций.	Управление коммуникациями – https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность, значение и функции организационных коммуникаций	6	6		14	26
2	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	6	6		14	26
3	Формальные коммуникации организации	4	4		14	22
4	Неформальные коммуникации организации	4	4		14	22
5	Диагностика коммуникационных проблем организации	4	4		14	22
6	Стратегия организационных коммуникаций	6	6		14	26
	Итого:	30	30		84	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущей и промежуточной аттестации.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих

конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях.

Готовясь к докладу, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Также обучающийся должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Прежде чем приступить к выполнению практических заданий, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Деловое общение: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 11-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 524 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710143
2	Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: учебник / Ф. И. Шарков. – 7-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 488 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710041

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Звягинцева О. С. Командная работа и коммуникации: учебное пособие / О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 184 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614102
4	Кравец М.А. Организационные коммуникации: учебно-методическое пособие / М. А. Кравец. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2025. – 137 с. – URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m25-23.pdf
5	Круглова С.А. Деловая коммуникация: учебное пособие / С.А. Круглова, И.В. Щербакова. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860
6	Шевченко Д.А. Основы интегрированных коммуникаций: учебник / Д. А. Шевченко. – Москва: Директ-Медиа, 2024. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=717876

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
7	https://edu.vsu.ru/
8	http://www.lib.vsu.ru
9	http://biblioclub.ru
10	http://www.elibrary.ru
11	http://www.ibooks.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Поплавская Т. В. Организационная коммуникация: учебное пособие / Т. В. Поплавская, Т. А. Сысоева. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 198 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=607440
2	Чернышова Л.И. Деловые коммуникации. Практикум: учебное пособие / Л. И. Чернышова. — Москва КноРус, 2024. — 216 с. — URL: https://book.ru/book/950714
3	Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 406 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720200

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в рамках электронного курса (ЭК) Управление коммуникациями, размещенного на портале «Электронный университет ВГУ» (<https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=31830>). ЭК включает учебные материалы для самостоятельной работы обучающихся, а также обеспечивает возможность проведения контактных часов/аудиторных занятий в режиме онлайн.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора.

Помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ВГУ; программное обеспечение OS Ubuntu, Inkscape, Gimp, Okular, Mozilla Firefox, FileZilla, FineReader 8, LibreOffice, WPS Office, Консультант+, Microsoft Office, GNU Emacs.

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетен ция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Сущность, значение и функции организационных коммуникаций	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
2.	Законы, принципы и правила организационных коммуникаций	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
3.	Формальные коммуникации организации	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетен ция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
4.	Неформальные коммуникации организации	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
5.	Диагностика коммуникационных проблем организации	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
6.	Стратегия организационных коммуникаций	ОПК-5	ОПК-5.1 ОПК-5.2 ОПК-5.3	Практическое задание, доклад
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень заданий, тест

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: практических заданий, докладов.

Практические задания

Тема 1. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций.

1. Группа обучающихся разбивается на несколько подгрупп. Каждая подгруппа формирует примеры реализации функций организационных коммуникаций (контролирующая, сбытовая, интегративная, адаптационная, мотивационная, информационная и т.д.). Происходит обсуждение примеров с указанием проблем реализации функций, выделением ответственных служб.

2. Группа обучающихся разбивается на несколько подгрупп. Каждая подгруппа формирует примеры организационных коммуникаций, располагая их по соответствующим классификациям (принадлежность субъектов коммуникации к организации, целевая аудитория, направление, признак средств общения, источник регулирования и т.п.).

3. Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

Тема 2. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций

1. Перечислите элементы модели коммуникации Шеннона-Уивера. Приведите примеры физических шумов. Укажите способы уменьшения данных шумов.

2. Перечислите элементы модели Осгуда-Шрамма. Приведите примеры семантических шумов. Укажите способы уменьшения данных шумов.

3. Вам предстоит сложная коммуникация с руководителем, в которой вы должны будете убедить его сделать одно из действий (повысить вам заработную плату, направить вас на дорогостоящее обучение, купить для новое офисное оборудование). Прежде чем начать с ним коммуникацию, проведите предварительный анализ ситуации. Определите, какой информации вам не хватает для успешной коммуникации, откуда вы ее можете получить?

Субъект коммуникации (руководитель подразделения, службы, предприятия).

Опишите возможные варианты отношения к вам со стороны руководства и приведите потенциальные источники получения дополнительной информации (как к вам относится руководитель). *Варианты*

Источники

Предмет коммуникации

Опишите возможные варианты отношения к предмету коммуникации (зарплатной плате, внешнего обучения и пр.) со стороны руководителя и приведите потенциальные источники получения дополнительной информации (в отношении оплаты труда). *Варианты*

Источники

В каком случае коммуникация с руководителем по данному вопросу будет бесполезной? В каком случае она будет результативной? Придумайте аргументацию для своей коммуникации.

4. Воспользовавшись классификацией стилей мышления по НЛП, определите стиль своего соседа по парте. Для этого он должен рассказать вам о любом недавнем событии, а вы должны задать ему несколько вопросов, для того чтобы он что-то припомнил, над чем-нибудь задумался. По его речи и движению глаз сделайте заключение о стиле мышления. Потом поменяйтесь с соседом ролями. Задумайтесь, возникали ли у вас случаи непонимания, происходящие из-за несоответствия стиля мышления соседа и вашей манеры изложения информации.

5. Воспользовавшись нижеприведенной методикой, определите свой стиль коммуникации. К каждому вопросу поставьте соответствующий балл: очень редко — 1, редко — 2, иногда — 3, часто — 4, очень часто — 5.

1. Делаете выводы до начала обсуждения
2. Делитесь впечатлениями с окружающими
3. Разговариваете о проблемах
4. Анализируете чужие мотивы
5. Разговариваете о людях
6. Выражаетесь четко и ясно
7. Решаете, что делать, еще до обсуждения
8. Поощряете других обсуждать чувства
9. Открыты для новой информации
10. Задаете вопросы, когда ищите согласия с собой
11. Говорите большую часть времени
12. Задаете вопросы, которые побуждают других описывать происходящее
13. Говорите половину времени или меньше
14. Даете возможность другим защищать свои позиции

Теперь разнесите все баллы по двум колонкам и подсчитайте сумму баллов в каждой из них.

Номер Колонка 1 Колонка 2 вопроса

1		_____
2		_____
3		_____

4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14

Всего в колонке 1 _____

Всего в колонке 2 _____

Если количество набранных баллов в левой колонке располагается между 21 и 28, то вы умеренный обвинитель, если больше 29, то у вас обвинительный стиль.

Если количество баллов в правой колонке располагается между 21 и 28, то вы попадаете в категорию людей, умеренно использующих стиль решения проблем. Если же баллов больше 29, то этот стиль является основным стилем вашего общения.

Тема 3. Формальные коммуникации организации

1. На крупном предприятии сферы услуг сотрудники исполняют множество разнообразных поручений. Руководство предприятия в первую очередь озабочено совершенствованием функции контроля. В коммуникациях оно выделяет следующие проблемы: в отдельных случаях запаздывает поступление документов от руководства до сотрудников, которые являются непосредственными исполнителями поручений; долго предоставляется отчетность по исполнению поручений как по подразделению в целом, так и по отдельным сотрудникам; информация о проблемах в отделах часто запаздывает; предложения по совершенствованию деятельности практически не поступают с нижних уровней управления. Сейчас на предприятии работает система бумажного документооборота, в котором важную роль играют секретари руководства, секретари структурных подразделений. Они являются промежуточным звеном в формальных каналах коммуникации. В целом сотрудники несколько перегружены в работе, в том числе и за счет постоянного поиска информации, документации, необходимой для качественного исполнения поручений. На предприятии предлагается внедрить полнофункциональную систему электронного документооборота. Какие коммуникационные проблемы в этом случае можно будет устранить? Как это улучшит функцию контроля? Как это будет способствовать повышению эффективности работы предприятия? Какие проблемы не сможет устранить электронная система документооборота?

2. Руководитель крупного предприятия решил улучшить восходящие коммуникации, в отношении проблем, жалоб и инициатив. Он объявил политику открытых дверей: «Дверь в мой кабинет должна быть всегда открыта для подчиненных». Это дало некоторый приток информации о том, что ряд процедур и документов устарел, вскрылись проблемы отдельных отделов. Однако вскоре оказалось, что сотрудников, желающих высказаться и просто побеседовать с директором столько, что он просто стал перегружаться данным видом коммуникации. Приходящей информации, зачастую с однотипными проблемами, стало очень много. Сложнее всего было разбираться с жалобами от сотрудников, которые не могли эффективно работать со своими непосредственными руководителями. Так, один из сотрудников, которого назначили на должность начальника технической группы, пожаловался, что его непосредственный руководитель, возглавляющий отдел АСУП, берет на отдел чрезмерные обязательства, что сотрудники испытывают большое давление с его стороны. Руководитель предприятия организовал трехстороннюю встречу, пригласив на нее начальника технической группы и начальника отдела АСУП. Руководитель отдела АСУП взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что и сам испытывает перегрузки. Решил помочь руководителю технической группы, которого только назначили на должность и который не имел достаточного опыта планирования. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей? Что еще можно предложить для улучшения восходящей коммуникации? Какие проблемы создает политика открытых дверей? Что в ней можно изменить?

3. Руководитель предприятия решил выразить благодарность отдельному подразделению предприятия. Данное подразделение отличилось по итогам года. Задание

разделяется по двум подгруппам (1 – птицефабрика, женский коллектив, средний возраст сотрудников – 45 лет; 2 – ИТ-компания, коллектив смешанный, средний возраст сотрудников – 30 лет). Выберите два базовых средства коммуникации. Выбор необходимо обосновать.

- а) общение лицом к лицу;
- б) телефон;
- в) электронная почта;
- г) корпоративный сайт;
- д) корпоративный ежеквартальный журнал;
- е) бумажный документ.

4. Хотя формальный канал подачи рационализаторских предложений реализован на предприятии, тем не менее он плохо работает. Предложений поступает немного, они долго рассматриваются. Сейчас канал работает так, предложения поступают вначале к руководителям отделов, в которых работают сотрудники. Если руководитель дает положительное заключение, то предложение поступает в службу инноваций. Там оно подвергается анализу, при необходимости обосновывается экономически, проверяется его воздействие на все аспекты работы предприятия. В случае одобрения данное предложение с расчетами, уточнениями подается на рассмотрение на ежеквартальный совет по стратегическому развитию и инновациям. Здесь оно может получить окончательное одобрение или отклоняется. Руководство предприятия решило убрать обратную связь, мотивируя это тем, что так будет быстрее. Как бы вы изменили данный коммуникационный канал?

Тема 4. Неформальные коммуникации организации

1. Какие виды неформальных коммуникаций могут существовать на предприятии? Приведите пример из каждой группы неформальных коммуникаций.

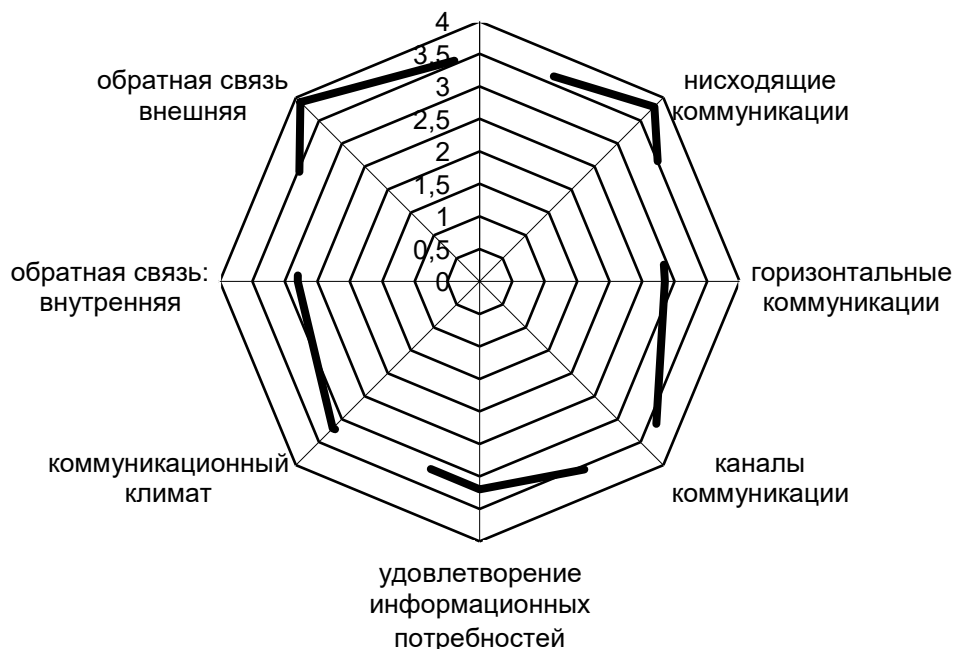
2. В условиях общемирового кризиса компания также испытывает некоторые проблемы. Тем не менее у нее нет серьезных проблем с платежеспособностью, она не собирается закрываться. Тем не менее в организации распространились слухи о возможных увольнениях. Многие сотрудники обеспокоены данными слухами, начали искать себе новое место работы. Руководитель предприятия, узнав о слухах, приказал своему заместителю выявить и уволить распространителей слухов. Дайте оценку действия руководства. Предложите комплексное решение проблемы.

3. Внешние слухи также представляют существенную проблему. С производителем газированной воды отказался сотрудничать постоянный оптовик. Выяснилось, что это связано со слухами о качестве воды, используемой при производстве напитков. Слухи распространились лишь среди оптовых покупателей, руководителей торговых сетей, куда поставлялись напитки. Руководитель предприятия для официального опровержения слухам. Выступил на областном телевизионном канале. Дайте оценку действия руководства. Предложите комплексное решение проблемы.

Тема 5. Диагностика коммуникационных проблем организации

1. Проведен анализ организационных коммуникаций предприятия. Выделите проблемы организационных коммуникаций, дайте предложения по их устранению.

На основе комплексной методики определены ключевые проблемные области в коммуникациях предприятия (методика Суровцевой Е.). структура коммуникаций



Профиль коммуникаций предприятия

Наибольшие проблемы наблюдаются во внутриорганизационных коммуникациях, а именно в горизонтальных коммуникациях и обратной связи.

Каждое из этих направлений коммуникации может измеряться по различным информационным аспектам, если сравнить множество источников, то можно выделить три базисных информационных аспекта: своевременность, ценность и доступность.

Своевременность информации будет измеряться нами по трехбалльной шкале, поскольку с точки зрения менеджмента есть необходимость внести поправку в дихотомию своевременность – несвоевременность: 0 баллов – информация пришла после того, как событие свершилось; 1 балл – информация пришла в последний момент, времени для тщательного анализа нет, необходимо срочно принимать решение; 2 балла – информация пришла до наступления события, есть время все обдумать и принять взвешенное решение.

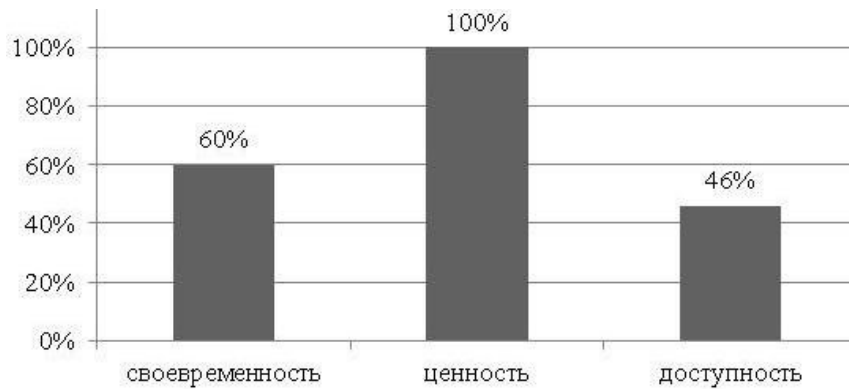
Ценность – это субъективная оценка полезности поступающих данных, т.е. того, что они нам дают. Ее можно оценить в некоторой балльной оценке. Ценность информации может быть оценена по следующей шкале: 0 баллов – бесполезная информация (если это документ, то его необходимо порвать и выбросить в корзину); 1 балл – информация должна быть проанализирована; 2 балла – существенная ценность, готовы прикладывать усилия для совершенствования каналов коммуникации, по которым поступает эта информация.

Свойство доступности означает, что сообщение хорошо структурировано и изложено ясным и понятным языком. Доступность можно оценить по следующей шкале: 0 баллов – информация не структурирована, и язык не понятен; 1 балл – структурирована, но язык не понятен; 2 – не структурирована, но язык ясен; 3 – структурирована, язык ясен.

На рисунке представлена информация о своевременности, достоверности и ценности информации поступающей с нижних уровней от сотрудников о проблемах в отделах и вообще и у каждого из них в отдельности. Естественно, что подобная информация важна для управления. Тем не менее, исследование показало, что эта ценная информация не всегда своевременно доходит до руководства.

Существует большая проблема в своевременности и доступности данной информации для руководства.

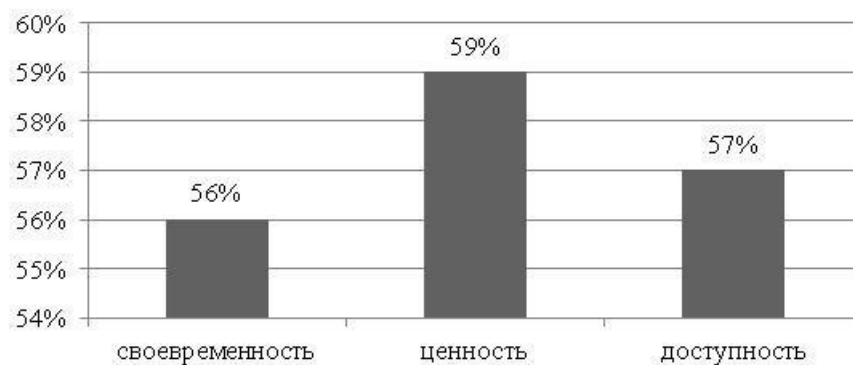
Доступность информации низка в силу крайне низкого коммуникативного уровня сотрудников. Отсутствие своевременности можно объяснить не самым лучшим коммуникативным поведением менеджеров.



Оценка каналов, по которым поступает информация о проблеме

На рисунке представлена информация о своевременности, достоверности и ценности предложений поступающих с нижних уровней от сотрудников.

Здесь все три информационных свойства не высоки.



Оценка каналов, по которым поступает информация о предложениях

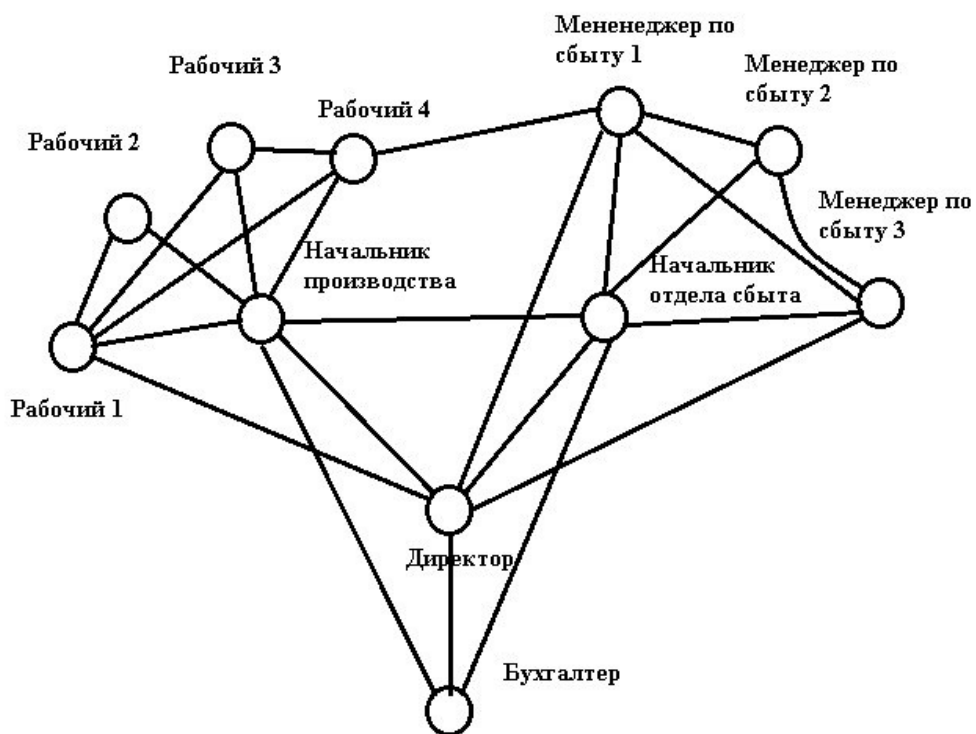
Это связано с низким уровнем организационной культуры менеджеров, которые не обращают достойного внимания на предложения нижестоящих сотрудников.

В условиях усиления конкуренции предприятию приходится решать много непростых задач. Предприятию необходимо сделать гораздо больше, чем просто следить за хорошим качеством товара, устанавливая самую привлекательную цену, должно продавать свои товары, сопровождая их оригинальными, информативными и привлекательными обращениями, которые убеждали бы в соответствии этих товаров потребностям и желаниям потребителей, поэтому предприятие должно особое внимание уделять своей коммуникационной политике, используя комплекс маркетинговых коммуникаций.

2. Вы исследовали коммуникационную сеть малого ИТ-предприятия. Определите плотность коммуникационной сети и степень ее централизации. Руководство предприятия поддерживает задачи обмена знаниями на предприятии, создания положительного социально-психологического климата. Как вы считаете, соответствует ли такая коммуникационная сеть поставленным задачам?



3. На примере представленной коммуникационной сети определите плотность сети, степень ее централизации, коммуникационные роли.



Тема 6. Стратегия организационных коммуникаций.

1. Компания работает в Воронежской области, общее число сотрудников 35 человек. Организация предлагает услуги по печати, изготовлению наружной рекламы, вентилируемых фасадов, занимается размещением рекламы на транспорте, щитах, проведением промоакций. Стратегические цели: повышение репутации среди клиентов; увеличение доли рынка по направлению фасады с 12 % до 18 %; признание компании региональным технологическим лидером в направлении широкоформатной печати; снижение издержек производства по сравнению с конкурентами. Ключевые политики: использование нового оборудования; наем молодых сотрудников без существенного опыта работы; использование качественных китайских материалов. Оцените стейкхолдеров компании (воспользовавшись одним из инструментов оценки,

обоснуйте выбор инструмента оценки). Проанализируйте их потенциальное позитивное и негативное отношение к целям и политикам компании. Сформулируйте ключевые коммуникативные цели предприятия. Сформулируйте коммуникативные сообщения. Определите наилучшие способы для данного предприятия взаимодействия со стейкхолдерами.

2. Отечественное предприятие производит хирургическое оборудование и инструменты. Оно реализует свою продукцию не только на внутреннем рынке, но и в странах таможенного союза ЕАЭС. Придерживается стратегии низких издержек, в инновациях следует имитационной стратегии. Внешняя среда насыщена множеством конкурентов, на рынке постоянно появляются новые изделия. В целом внешняя среда характеризует высоким уровнем нестабильности и непредсказуемости. Измерение внешней среды по уровню турбулентности (шкала И. Ансоффа) выявило уровень турбулентности в 3,7 баллов. На предприятии сегодня преобладают вертикальные связи, горизонтальные имеются, но они недостаточно развиты. На предприятии функционируют маркетинговая служба, производственные, исследовательские, технические подразделения. Руководители и ведущие специалисты регулярно общаются между собой в рамках технического совета. Какой стратегии развития коммуникаций (согласно матрице выбора стратегии развития) должно придерживаться руководство предприятия? Каковы требования к коммуникационной сети данного предприятия?

Описание технологии проведения

Обучающиеся выполняют выданные задания, дают развернутое пояснение хода решения задания.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Для оценивания практических заданий используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он полностью решил практическое задание, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывает полное знание теоретического материала.	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он не полностью решил практическое задание, допустил незначительные ошибки, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывая частичное знание теоретического материала.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично решил задание, сделал ряд ошибок в задании, участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, пытается аргументировать свою точку зрения, имеет начальные знания по предмету.	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не решил задание, не участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, не пытается аргументировать свою точку зрения.	<i>Неудовлетворительно</i>

Темы докладов Тема 1. Сущность, значение и функции организационных коммуникаций.

- 1.1 Роль и значение внутриорганизационных коммуникаций.
- 1.2 Роль и значение внешних коммуникаций.
- 1.3 Коммуникации как важный фактор мотивации персонала.
- 1.4 Коммуникации в организационных изменениях.
- 1.5 Коммуникации в инновационных компаниях.
- 1.6 Коммуникации в условиях кризиса.

Тема 2. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций 2.1

Модель коммуникации К. Шеннона, У. Уивера.

2.2 Модель коммуникации Т. Ньюкомба.

2.3 Модель коммуникации Г. Лассуэлла.

2.4 Модель коммуникации О. Хольсти.

2.5 Модель коммуникации У. Юри.

2.6 Физические шумы: причины возникновения, способы борьбы.

2.7 Семантические шумы: причины возникновения, способы борьбы.

2.8 Коммуникационные барьеры.

2.9 Модели, принципы, правила, приемы убеждающей коммуникации.

Тема 3. Формальные коммуникации организации.

3.1 Построение системы документооборота предприятия.

3.2 Внедрение систем электронного документооборота на предприятии.

3.3 Организация проведения собраний и совещаний.

Тема 4. Неформальные коммуникации организации.

4.1 Юмор как неформальная коммуникация в организации

4.2 Сторителлинг для сотрудников предприятия

4.3 Слухи в организации: виды, условия распространения

Тема 6. Диагностика коммуникационных проблем организации.

3.1 Применение методики исследования организационных коммуникаций международной коммуникативной ассоциации (ICA).

3.2 Отечественные методики исследования организационных коммуникаций.

3.3 Методики исследования формальных каналов коммуникации. 3.4 Методики исследования неформальных каналов коммуникации.

Тема 7. Стратегия организационных коммуникаций

6.1 PR-стратегия. 6.2 Стратегия бренда.

6.3 Проблемы развития организационных коммуникаций.

Описание технологии проведения

Обучающийся готовится к докладу по выбранной теме, анализирует разные точки зрения, готовит презентационный материал, выступает с докладом, отвечает на вопросы.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся в случае подготовки структурированного сообщения, отображающего полный перечень различных точек зрения по данному вопросу, а также аргументированных ответов на дополнительные вопросы.	<i>Отлично</i>

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если его сообщение отражает большую часть многообразия концепций и подходов по данной теме, по большей части вопросов обучающийся дает аргументированные ответы.	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся в случае подготовки сообщения содержащего только одну точку зрения, аргументация ответов обучающимся не производится.	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не подготовил доклад или не может ответить на поставленные вопросы.	<i>Неудовлетворительно</i>

20.2. Текущий контроль успеваемости Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов; тест. Описание технологии проведения

Обучающемуся выдаётся КИМ, содержащий два теоретических вопроса и тестовое задание. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка за тестовые задания (ТЗ) (не более 10 тестовых заданий), составляющая 40% итоговой оценки;
- оценка за ответ на вопросы (ЭВ), составляющая 60% итоговой оценки.

Итоговая оценка за дисциплину = $0,4 \cdot \text{ТЗ} + 0,6 \cdot \text{ЭВ}$

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.

20.2.1 Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность и значение организационных коммуникаций
2. Функции организационных коммуникаций
3. Модели процесса коммуникации
4. Коммуникативные барьеры и шумы
5. Виды организационных коммуникаций
6. Законы, принципы и правила организационных коммуникаций
8. Правила и виды слушания.
9. Соборания и совещания.
10. Корректирующая обратная связь, проблемные и дисциплинарные беседы.
11. Организационные коммуникации как система
12. Каналы организационных коммуникаций
13. Организация документооборота предприятия
15. Регламентация организационных коммуникаций
16. Неформальные коммуникации
17. Коммуникационная сеть
18. Коммуникационные роли
19. Коммуникативная культура
20. Информационно-коммуникационные технологии как важнейший элемент организационных коммуникаций
21. Коммуникация в переговорах.
22. Узкие методики анализа организационных коммуникаций
23. Комплексные методики исследования внешних и внутренних коммуникаций
24. Коммуникативная стратегия
25. Инструменты разработки коммуникативной стратегии
26. Стратегия развития организационных коммуникаций

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала:

«отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, умеет связывать теорию с практикой.	<i>Отлично</i>
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, умеет связывать теорию с практикой. Недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом.	<i>Хорошо</i>
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, имеет не полное представление об организационных коммуникациях, не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не всегда умеет связывать теорию с практикой.	<i>Удовлетворительно</i>
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.	<i>Неудовлетворительно</i>

20.2.2 Тестирование

Примеры тестовых заданий:

ОПК-5. Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций. ОПК-5.1. Формулирует цели и задачи коммуникации

1. ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1.1 Убедительность сообщения возрастает с увеличением числа источников, из которых оно исходит:

- закон числа источников (массы);
- закон возрастания информационных потерь;
- закон кредитности источника; - закон переноса коммуникационных паттернов.

1.2 Информационные потери возрастают с ростом звеньев в цепочке коммуникации – это:

- закон возрастания информационных потерь;
- закон кредитности источника;
- закон переноса коммуникационных паттернов;
- закон помехоустойчивости и избыточности.

1.3 Внешний барьер, возникающий в процессе восприятия информации от другого сотрудника: - окружающая среда: ремонт, перемещение офисной техники, мебели, высокая температура помещения, плохая акустика помещения, параллельные коммуникации в помещении; - субъективное, избирательное восприятие информации, поступающей от источника, которое обусловлено отношениями коммуникантов, ценностями, установками, ожиданиями слушающего; - отсутствие концентрации (переключение внимания на посторонние события, выключение слушателя в случае значительной длительности сообщения, размышления на посторонние темы); - концентрация только на фактах.

1.4 Помехоустойчивость передаваемого сообщения может быть повышена за счет введения повторяющейся информации – это:

- закон кредитности источника;

- закон помехоустойчивости и избыточности;
- закон возрастания информационных потерь; - закон переноса коммуникационных паттернов.

1.5 В выступлении перед сотрудниками руководитель докладывает о скором преодолении кризиса, однако его жесты и выражение лица свидетельствуют об обратном. Что это за вид коммуникационного барьера:

- плохое слушание;
- невербальный барьер;
- барьер восприятия;
- некачественная обратная связь.

1.6 На собеседование при трудоустройстве молодой человек пришел в неопрятной одежде. Что раздражало и мешало сосредоточиться на беседе с этим молодым человеком специалисту по кадрам. Какой тип барьера наблюдается в данном случае:

- плохое слушание;
- невербальный барьер;
- барьер восприятия;
- некачественная обратная связь.

2. ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

2.1 Вставьте недостающее слово. В модели процесса коммуникации выделяют следующие ключевые элементы: отправитель, _____, канал, получатель, шум.

2.2 Вставьте недостающее слово. Правило _____: иницирующий коммуникацию ставит перед собой конкретную цель, получатель сообщения также должен задуматься над целью коммуникации

2.3 Вставьте недостающее слово. При _____ слушании вы обязаны поддерживать контакт с говорящим, в этом случае – это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения в процессе общения и помогает понять смысл и содержание высказываний собеседника

2.4 Вставьте недостающее слово. Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок, которые вызваны _____ барьерами (шумами).

2.5 Вставьте недостающее слово. Эти шумы связаны с проблемами средств, каналов коммуникации, со средой, в которой общаются люди. Плохая связь, шумная аудитория, наличие параллельных разговоров и пр. Данная группа шумов приводит к потере части информационного сообщения, что может привести в дальнейшем к определенным проблемам. Это _____ шумы.

2.6 Вставьте недостающее слово. Это _____ связь. Она, во-первых, показывает, что вы действительно слушаете собеседника, во-вторых, дает возможность понять, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано правильно.

ОПК-5. Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций. ОПК-5.2. Выбирает коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия.

1. ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1.1 Внедрение системы электронного документооборота будет в большей степени содействовать улучшению функции: - контролирующей;

- мотивационной;
- сбытовой;
- самопрезентационной.

1.2 Какой из факторов внутренней среды существенно влияет на организационные коммуникации:

- организационная структура;
- производственное оборудование;
- сырье;
- материалы.

1.3 На крупном предприятии сферы услуг сотрудники исполняют множество разнообразных поручений. Сейчас на предприятии работает система бумажного документооборота, в котором важную роль играют секретари руководства, секретари структурных подразделений. Они являются промежуточным звеном в формальных каналах коммуникации. В целом сотрудники несколько перегружены в работе, в том числе и за счет постоянного поиска информации, документации, необходимой для качественного исполнения поручений. На предприятии предлагается внедрить полнофункциональную систему электронного документооборота. Какую проблему не сможет устранить электронная система документооборота?

- а) предложения по совершенствованию деятельности практически не поступают с нижних уровней управления
- б) много времени тратится на поиск бумажных документов
- в) запаздывает поступление документов от руководства до сотрудников
- г) долго предоставляется отчетность по исполнению поручений

1.4 Секретарь должен оповестить руководителей тридцати филиалов (филиалы расположены в различных городах страны, бумажные документы во многие из них можно переслать только обычной почтой) о запланированном на следующую неделю собрании. Какое коммуникационное средство он выберет?

- электронная почта
- корпоративный ежеквартальный журнал
- общение лицом к лицу
- бумажный документ

1.5 По каким каналам осуществляются коммуникации, направленные на разъяснение политики и стратегии предприятия:

- горизонтальным;
- вертикальным нисходящим; - вертикальным восходящим;
- неформальным.

1.6. По каким каналам осуществляются формальные коммуникации между руководителями подразделений одного уровня управления:

- горизонтальным;

- вертикальным нисходящим; - вертикальным восходящим;
- неформальным.

2. ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

2.1 Вставьте недостающее слово. Одной из возможных реакций руководства на несвоевременность движущейся по вертикальным каналам информации может стать совершенствование организационной структуры, заключающееся в сокращении числа _____ управления.

2.2 Вставьте недостающее слово.

Руководитель крупного предприятия решил улучшить восходящие коммуникации, в отношении проблем, жалоб и инициатив. Он объявил: «Дверь в мой кабинет должна быть всегда открыта для подчиненных». Это политика _____ дверей.

2.3 Вставьте недостающее слово. Формальные каналы, которые используются для координации работ, решения проблем, разрешения конфликтов, - это _____ каналы.

2.4 Вставьте недостающее слово. Формальные каналы коммуникации, по которым вниз поступает информация о планах, заданиях, инструкциях, а вверх движется информация об исполнении планов, заданий, о проблемах и предложениях – это _____ каналы коммуникации.

2.5 Вставьте недостающее слово. Движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки – это _____.

2.6 Вставьте недостающее слово. Организационные коммуникации могут рассматриваться как сложная, многоуровневая _____.

ОПК-5. Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций.
ОПК-5.3. Планирует и создает устойчивую коммуникационную связь между участниками управленческого процесса

1. ЗАКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

1.1 Какой тип коммуникационной сети способствует большей удовлетворенности сотрудников?

- сильно связанный граф
- штурвал - колесо
- цепь.

1.2 Сотрудник, способствующий обмену информацией между сегментированными участками коммуникационной сети предприятия, – это:

- связной;
- лидер мнения;
- сторож; - изоляционист.

1.3 Сотрудник, имеющий больше всех связей внутри своего подразделения, – это: - лидер мнения;

- связной;
- сторож;
- изоляционист.

1.4 Показатель сети, который определяет процент реализации коммуникационных связей от потенциально возможного взаимодействия в данной коммуникационной системе – это: - централизация;

- плотность; - размер;
- связность.

1.5. Методика ICA позволяет выявить:

- только проблемы каналов коммуникации;
- только проблемы коммуникационных сетей организации; - только проблемы коммуникационного климата;
- все проблемы в совокупности.

1.6 Распространение корпоративных легенд относится к следующему типу неформальных коммуникаций:

- слухи;
- юмор;
- сторителлинг;
- неформальное общение на праздновании юбилея фирмы.

ОТКРЫТЫЕ ЗАДАНИЯ

2.1 Вставьте недостающее слово. Коммуникационный _____ – атмосфера в организации, возникающая в отношении общепринятого коммуникативного поведения.

2.2 Вставьте недостающее слово. Ключевая позиция лидера в коммуникационной сети, наличие большого числа коммуникационных связей с другими сотрудниками может стать причиной его _____ перегрузки.

2.3 Вставьте недостающее слово. Коммуникационная _____ есть отображение реального взаимодействия индивидов организации, измеренное по соответствующей методике.

2.4 Вставьте недостающее слово. Выбор базовых принципов коммуникации с заинтересованными сторонами, определение долгосрочных коммуникационных целей, ключевых сообщений, планирование информационных и рекламных кампаний составляют содержание коммуникативной _____.

2.5 Вставьте недостающее слово. В инновационных компаниях должен формироваться _____ коммуникационный климат.

2.6 Вставьте недостающее слово. Исследователь коммуникационной сети должен принять ряд решений в отношении: необходимости и возможности исследования направления связей; необходимости и возможности измерения _____ связей; необходимости учета специфики связи.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно

Задание раздела 20.2.2 Тестирование рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.