

УДК 378.147

**ФОРМИРОВАНИЕ SOFT SKILLS
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНО-
ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ
ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

*А.А. Фомин, кандидат экономических наук, профессор,
e-mail: agrodar@mail.ru;*

*Е.Д. Зотов, студент, e-mail: kirillloh2021@list.ru
ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»*

Ключевые слова: *проектное обучение, soft skills, теория менеджмента, исследовательский проект, рефлексия, самоорганизация, образовательные технологии.*

Авторы научной статьи представили модель формирования soft skills в рамках трёхсеместровой проектно-ориентированной программы по дисциплине «Теория менеджмента». Авторами подробно раскрывается содержание первого модуля – исследовательского проекта «Управленческий инструмент в моей реальности». Анализируются результаты апробации, подтверждающие эффективность предложенной методики в развитии рефлексии, самоорганизации и аналитических способностей студентов.

Введение. Цифровая трансформация экономических процессов и автоматизация рутинных операций меняют требования работодателей к выпускникам вузов. Помимо узкоспециализированных знаний (hard skills), возрастает значение универсальных компетенций – soft skills. Способность эффективно взаимодействовать в команде, критически осмысливать информацию, проявлять эмоциональную устойчивость, демонстрировать организованность и гибко реагировать на изменения становится решающим фактором успешности специалиста на рынке труда.

Образовательный процесс в области управленческих наук демонстрирует фундаментальное расхождение между систематичностью академического изложения и востребованностью прикладных навыков. Методологическая база подготовки будущих руководителей формируется

через углубленное изучение эволюционно сформировавшихся управленческих школ и концептуальных моделей. Анализ учебного процесса в Государственном университете по землеустройству обнаружил критическую асимметрию: при устойчивом освоении концептуального аппарата наблюдается дефицит интеграции практико-ориентированных компонентов, современных образовательных технологий и механизмов активизации самостоятельной познавательной деятельности студентов.

Теоретический фундамент формирования гибких компетенций в высшем образовании заложен трудами О.Л. Чулановой, Д. Татаурщиковой, С.Н. Бацунова и представителей зарубежных научных сообществ. Проектную парадигму обучения детально раскрыли Е.С. Полат, И.А. Зимняя, Дж. Дьюи, тогда как стратегическая трансформация образовательного предложения обоснована Ким Чаном и Рене Моборном сквозь концепцию «голубого океана». Вместе с тем синтез указанных методологических платформ применительно к управленческим дисциплинам отраслевых вузов изучен фрагментарно. Аналогичный дефицит характеризует исследования трёхсеместровых проектных траекторий как механизма поэтапного наращивания soft skills.

Трёхсеместровая проектная программа формирования гибких компетенций в рамках теоретического менеджмента структурируется на основе стратегии «голубого океана», при этом акцент смещается на стартовый исследовательский модуль, который выступает базисом для становления рефлексивно-аналитического потенциала студентов.

Проектно-ориентированный курс «Теория менеджмента», реализуемый на протяжении трёх семестров, концептуально основывается на идее формирования рыночных ниш, где конкурентное противостояние минимизировано. Стартовый модуль включает исследовательское задание «Управленческий инструмент в моей реальности», структурированное таким образом, чтобы стимулировать развитие метапрофессиональных способностей. Траектория обучения – от исследовательских методик через стартап-подходы к актуальным управленческим концепциям – гарантирует последовательное углубление надпрофессиональных качеств. Пилотное внедрение первого этапа демонстрирует эффективность выбранной образовательной модели.

Исследование сфокусировано на формировании soft skills у студентов бакалавриата управленческого профиля, специализирующихся на операциях с недвижимостью, в рамках изучения базовых

управленческих дисциплин. Работа направлена на определение организационно-методических условий и педагогических стратегий формирования гибких компетенций обучающихся при освоении трёхсеместрового проектно-ориентированного курса.

Исследование базируется на интеграции компетентного, системно-деятельностного и личностно-ориентированного подходов. Теоретическую основу составляет синтез положений стратегического образовательного менеджмента, генерационной концепции Хоува и Штрауса, принципов проектной педагогики и стратегии голубого океана Кима Чана и Моборна. Управленческо-мотивационный аспект выстраивается с опорой на фундаментальные труды Тейлора, Файоля, Мэйо, иерархическую модель потребностей Маслоу, двухфакторную теорию Герцберга, концепции X и Y МакГрегора, а также ролевую типологию Белбина.

Методология исследования опиралась на аналитическое изучение научной литературы по формированию коммуникативных навыков и проектным методам обучения, обобщение педагогических практик, оценку учебных программ и сопроводительных материалов. Эмпирическая база формировалась посредством мониторинга учебной деятельности, содержательного разбора студенческих текстов – эссе аналитического характера, проектных предложений, рефлексивных записей, – анкетирования участников и статистической обработки данных.

Практическое исследование осуществляется на базе кафедры управления сельскохозяйственным производством и менеджмента Государственного университета по землеустройству. В качестве испытуемых выступили студенты первого курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент недвижимости»), участвовавшие в апробации вводного модуля на протяжении 2025-2026 учебного года.

Разработанная модель вместе с комплексом дидактических средств – модульной программой, тематическими эссе, проектной структурой и критериальными матрицами – может быть внедрена в учебный процесс управленческих дисциплин бакалавриата по направлению «Менеджмент», адаптируясь к особенностям различных образовательных сред, нацеленных на последовательное развитие надпрофессиональных компетенций.

1. Теоретические и стратегические основания проектно-ориентированной программы

Формирование программ, ориентированных на проектную деятельность, обусловлено необходимостью интеграции теоретических знаний с практическими компетенциями. Подобные образовательные инициативы базируются на признании проектного метода ключевым инструментом развития критического мышления и способности к самостоятельному решению профессиональных задач.

Конструкция подобных образовательных инициатив базируется на трёх взаимообусловленных элементах: определении приоритетных задач с учётом потребностей академического сообщества и профессиональной сферы; организации учебного материала на основе междисциплинарных проблематик; разработке механизмов мониторинга, отслеживающих прогресс в освоении интегрированных компетенций. Ключевое значение приобретает смещение акцента с репродуктивной передачи знаний на фасилитацию, при которой педагог выступает модератором автономной исследовательской деятельности обучающихся [4].

Эффективное проектирование образовательного процесса предполагает достижение равновесия между требованиями научной дисциплины и вариативностью индивидуальных маршрутов обучения. Внедрение рефлексивных компонентов в архитектуру проекта способствует тому, что обучающиеся анализируют собственные когнитивные стратегии наряду с освоением содержательного материала. Метапрофессиональные компетенции, именуемые гибкими навыками, представляют собой универсальный инструментарий, детерминирующий результативность специалиста вне зависимости от отраслевой принадлежности. Их спектр включает коммуникативное взаимодействие, командную работу, критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект, самоорганизацию и адаптивность к трансформирующимся производственным условиям.

Практикоориентированная природа проектной деятельности обуславливает её ведущую роль в формировании надпрофессиональных компетенций. Концепция Е.С. Полат раскрывает механизм образовательного воздействия: систематическая работа над проблемной ситуацией трансформируется в осязаемый результат, выступающий индикатором достигнутых целей. Погружение в реалистичные профессиональные контексты активизирует самостоятельность,

инициативность и навыки командного взаимодействия, составляющие основу современных компетентностных моделей [1].

Модель курса «Теория менеджмента», охватывающая три семестра (2-4) образовательной траектории 38.03.02, базируется на последовательном расширении исследовательского горизонта: от индивидуальной рефлексии через командное предпринимательство к целостному пониманию организационной динамики. Специфика каждого модуля определяется уникальным проектным форматом и дифференцированным комплексом метапрофессиональных компетенций.

Подобная траектория последовательно усложняет познавательный процесс: индивидуальное постижение фундаментальных понятий сменяется совместной деятельностью, завершаясь интегративным восприятием менеджмента как многогранного феномена [2].

**Таблица 1 – Трёхсеместровая структура дисциплины
«Теория менеджмента»**

Модуль	1	2	3
Семестр	2-й семестр	3-й семестр	4-й семестр
Название модуля	Эволюция менеджмента	Теория организации и организационное поведение	Современный менеджмент
Ключевое содержание	Школа научного управления (Тейлор), административная школа (Файоль), школа человеческих отношений (Мэйо), поведенческие науки (Маслоу, МакГрегор, Герцберг), системный и ситуационный подходы	Теория организации, маркетинговые коммуникации, организационные структуры	Сетевые и адхократические структуры, Agile, устойчивое развитие (ESG), бизнес-экосистемы, будущее профессии менеджера

Окончание таблицы 1

Модуль	1	2	3
Семестр	2-й семестр	3-й семестр	4-й семестр
Доминирующий формат	Индивидуальная проектная деятельность, система рефлексивных эссе, деловые игры, практикумы	Командная работа, мозговые штурмы, питч-сессии, работа с бизнес-моделями	Анализ кейсов, форсайт-сессии, дебаты, построение ментальных карт
Ключевой проектный продукт	Индивидуальный проект (13-16 стр.), презентация (5-7 слайдов)	Бизнес-модель (канва), питч-презентация	Аналитический отчёт / дорожная карта развития
Акцент в развитии hard skills	Понимание классических концепций менеджмента, умение идентифицировать управленческие инструменты	Понимание процессного подхода, методов управления качеством, принципов построения оргструктур	Понимание современных трендов управления, концепций устойчивого развития, принципов Agile
Акцент в развитии soft skills	Рефлексия, самоорганизация, тайм-менеджмент, аналитические способности, критическое мышление, наблюдательность, целеполагание	Коммуникация, работа в команде, распределение ролей, лидерство, управление конфликтами, презентационные навыки, аргументация	Системное мышление, стратегическое видение, адаптивность, экологическое мышление, критический анализ информации, рефлексия профессионального пути
Формы оценивания	12 эссе, защита проекта, активность на семинарах, опросы	Защита бизнес-идеи, взаимная оценка в командах, бизнес-план	Анализ кейса, защита дорожной карты, рефлексивное эссе

Анализ выявляет поступательное развитие надпрофессиональных навыков на протяжении всего образовательного маршрута: последующие стадии обучения органично наращивают ранее освоенные компетенции посредством планомерного совершенствования прикладных способностей и диверсификации профессионального инструментария.

2. Первый модуль: исследовательский проект «Управленческий инструмент в моей реальности»

Первый модуль закладывает фундамент рефлексивной компетенции: студент осваивает самоанализ, критическую оценку решаемых задач, планирование активности, фиксацию результатов и выведение обобщающих суждений. Дефицит данных умений препятствует эффективному коллективному взаимодействию на последующих стадиях и комплексному постижению дисциплины в финальной фазе. Персонализированная проектная деятельность выступает механизмом воспитания самоорганизации и ответственного отношения к принятым обязательствам.

Индивидуально освоенные практики саморегуляции трансформируются в инструменты коллективной деятельности на следующем этапе обучения. Участнику необходимо согласовать собственные цели с групповыми задачами, овладевая навыками распределения ролей, координации действий и конструктивного разрешения противоречий при сохранении персональной вовлеченности в общий результат. Ключевыми компетенциями становятся развитие диалогических умений и лидерского потенциала [3].

На завершающей стадии образовательного процесса происходит интеграция приобретённых знаний с формированием целостного понимания управленческой деятельности. Исследовательский проект ориентирован на обнаружение и систематическое изучение управленческого инструментария сквозь призму реальной профессиональной практики вовлечённых субъектов. Трёхсеместровая дисциплина по теории менеджмента включает базовый модуль, реализуемый во втором семестре первого курса на протяжении 18 недель (февраль-июнь каждого учебного года).

Данный образовательный компонент ориентирован на формирование у студентов способности идентифицировать классические управленческие инструменты, адаптировать их к специфике личного опыта и интегрировать в собственную жизнедеятельность, академическую траекторию и бытовые процессы.

Программа предполагает фундаментальное освоение теоретических конструктов управления – от научной организации труда Тейлора и административно-иерархических моделей до теорий человеческих отношений и поведенческих концепций [11]. Конечным образовательным продуктом является способность самостоятельно реализовать эмпирическое исследование с последующей обоснованной демонстрацией результатов перед научным сообществом.

Для определения степени усвоения модуля предполагалось применение нижеследующих числовых показателей: минимальная доля практико-ориентированного содержания в образовательных программах устанавливается на уровне 60%, что катализирует рост вовлечённости обучаемых на 35%. Одновременно наблюдается увеличение степени удовлетворённости учебным процессом на 25%, в то время как число студентов, успешно применяющих освоенные компетенции при реализации проектов, демонстрирует прирост в 40%.



Рисунок 1 – Структурно-логическая схема первого модуля «Исследовательский проект»

В апробации пилотного раздела приняли участие 60 студентов первого курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент недвижимостью», Государственного университета по землеустройству [5].

**Таблица 2 – Тематическое планирование
первого модуля (2-й семестр)**

Неделя	Тема лекции	Тема семинара	Формы работы на семинаре	Домашнее задание (эссе)
1	Введение. Эволюция управленческой теории. Критерии периодизации	Знакомство. Менеджмент как операционная система жизни	Командная игра «Бумажные самолётики»: внедрение принципов Тейлора	Эссе 1 «Мой конвейер»
2	<i>Лекция не проводится</i>	От конвейера до чек-листа: создаём свои стандарты	Практикум: разработка чек-листа для студенческой задачи	Эссе 2 «Шкала эволюции»
3	Классическая школа управления (Тейлор, Файоль, Форд)	Что нас мотивирует? От кнута к прянику	Кейс «Демотивированный отдел» + теория X/Y Макгрегора	Эссе 3 «Видео «Мои кнут и пряник»»
4	<i>Лекция не проводится</i>	Компания как машина: проектируем идеальную структуру	Мастерская: разработка структуры «Фабрики домашних заданий»	Эссе 4 «Приговор классике»
5	Школа человеческих отношений (Мэйо) и поведенческие науки (Маслоу, Герцберг, МакГрегор)	Работа в команде: как избежать «хаотичной толпы»?	Упражнение «Слепой рисунок», анализ ролей по Белбину	Эссе 5 «Устав фабрики» (в духе Мэйо)

Продолжение таблицы 2

Неделя	Тема лекции	Тема семинара	Формы работы на семинаре	Домашнее задание (эссе)
6	<i>Лекция не проводится</i>	Диагностика группы: пирамида Маслоу в ГУЗе	Опрос по лекциям 1-3, построение «коллективной пирамиды» группы	Эссе 6 «Диагноз по Маслоу»
7	Системный и ситуационный подходы (Друкер, Вудворд, Лоуренс)	Бюрократия по Веберу: проклятие или спасение?	Дебаты: «Бюрократическая система университета – это зло/благо»	Эссе 7 «Бюрократия во благо»
8	<i>Лекция не проводится</i>	Взгляд сверху: ваша жизнь как система	Построение ментальной карты своей жизни	Эссе 8 «Ситуация и система»
9	Процессный подход. Управление по целям (МВО). Японский менеджмент	Рубежный контроль: исторический кейс-головоломка	Командная работа: определение доминирующей школы в кейсах	Подготовка к рубежному контролю
10	<i>Лекция не проводится</i>	Цель есть? Строим дерево целей для сессии	Воркшоп: трансформация мечты в дерево задач по SMART	Эссе 9 «МВО vs. Импровизация»
11	Организационные структуры XXI века	Качество как философия: парадокс Деминга в учебе	Анализ цикла PDCA на примере подготовки к семинару	Эссе 10 «Структура мечты»

Окончание таблицы 2

Неделя	Тема лекции	Тема семинара	Формы работы на семинаре	Домашнее задание (эссе)
12	<i>Лекция не проводится</i>	Идеальная академическая группа: фантазия или реальность?	Дизайн-сессия: модель самоуправляемой группы	Эссе 11 «Устав самоуправления»
13	Современные синтетические концепции (устойчивое развитие, экосистемы)	Agile не только для IT: спринт по планированию недели	Личный эксперимент: планирование недели по SCRUM	Эссе 12 «Фотоотчёт Agile»
14	<i>Лекция не проводится</i>	Менеджмент будущего: какой инструмент заберу с собой?	Создание интеллектуальной карты «Мой менеджерский набор»	Работа над итоговым проектом
15	Заключение. Синтез идей. Будущее профессии менеджера	Работа над итоговыми проектами	Экспертная оценка в мини-группах	Подготовка презентации
16	<i>Лекция не проводится</i>	Питч-сессия проектов	Предзащита, получение рекомендаций	Доработка проекта
17	Подведение итогов семестра	Защита личного проекта (часть 1)	Презентация проектов (3-5 минут)	<i>Без задания</i>
18	<i>Лекция не проводится</i>	Защита личного проекта (часть 2). Рефлексия	Завершение защиты, итоговая рефлексия	<i>Без задания</i>

Экспериментальная проверка первичного блока продемонстрировала несколько устойчивых тенденций, на основании которых можно утверждать: интеграция теоретических сессий, дискуссионных форматов, письменного аналитического сопровождения и итогового практического задания формирует последовательную траекторию овладения навыками управления, активизируя способность обучающихся к критическому осмыслению приобретаемого опыта [6].

Двенадцать последовательных письменных заданий обеспечивают поэтапную интеграцию в научно-исследовательскую деятельность, усиливая глубину анализа и концептуальную насыщенность содержания. Показатель выполнения 87,5% в сочетании с превышением заданных параметров объёма свидетельствует о выраженной академической вовлечённости участников образовательного процесса.

Завершающие работы фиксируют трансформацию от механического воспроизведения концептуальных положений к их оригинальному применению в контексте персонализированных проблемных ситуаций. Преобладание техник планирования и рационализации деятельности, составляющих половину инструментария, отражает приоритетные запросы обучающихся начального этапа профессиональной подготовки.

Увеличение самооценки гибких навыков более чем вдвое (с 34,5% до 79,5%) указывает на формирование в рамках вводного модуля фундамента рефлексивной культуры и способности к саморегуляции, которые служат необходимым условием для эффективного участия в командных стартап-проектах на втором этапе и последующего погружения в актуальные управленческие концепции на третьем.

3. Второй модуль: стартапы как развитие командных навыков

Межмодульный переход обусловлен смещением исследовательского фокуса: самоанализ собственных механизмов уступает место групповому решению практико-ориентированных проблем.

В рамках третьего семестра реализуется командная разработка стартап-проектов группами из 4-5 человек, включающая прохождение полного цикла создания предпринимательской инициативы [7]. Участники последовательно формируют идею, проводят анализ рыночной конъюнктуры, выстраивают бизнес-модель и демонстрируют результаты комиссии, где наряду с преподавателями присутствуют

выпускники-практики из сферы недвижимости и агропромышленного сектора, выступающие в качестве экспертов и потенциальных инвесторов [12].

Коллективная работа над проектом культивирует навыки вербализации идей, выработки общих решений и налаживания продуктивного диалога между участниками. Практическое применение ролевой модели Белбина способствует выявлению сильных сторон каждого члена команды и определению векторов его дальнейшего совершенствования. Готовность брать на себя обязательства за групповой итог и проявлять инициативу закладывает фундамент лидерского потенциала. Столкновения позиций, неминуемо сопровождающие совместную работу, становятся основой для критического осмысления природы противоречий [8].

Принципиальное своеобразие второго модуля определяется логическим продолжением предшествующего этапа: концептуальный инструментарий, апробированный участниками на уровне личностной рефлексии, находит применение в предпринимательской аналитике.

4. Третий модуль: современный менеджмент и системное мышление

Заключительная фаза трёхсеместровой программы в четвёртом семестре акцентирует изучение принципов анализа сложноподчинённых корпоративных конфигураций и новейших управленческих парадигм. Выстроенная дидактическая последовательность обеспечивает постепенное углубление исследовательской перспективы: исходная индивидуальная рефлексия трансформируется в понимание групповых взаимодействий, завершаясь целостным восприятием операционной логики экономических агентов, секторальных трансформаций и общественных явлений в контексте актуальных глобальных изменений.

Модуль охватывает приоритетные области современной управленческой науки: экосистемная логика взаимодействия реализуется ведущими цифровыми холдингами через конструирование мультифункциональных платформ симбиотического характера [9]. Профессиональный профиль управленца претерпевает концептуальную ревизию вследствие алгоритмизации решений и внедрения интеллектуальных систем в контур принятия решений.

Учитывая стратифицированную природу содержания, педагогический подход включает анализ кейсов российских и

международных компаний, организацию дебатов вокруг дискуссионных вопросов – например, соотношения Agile-подходов и иерархических систем менеджмента в нестабильной среде, – а также проведение форсайт-сессий для идентификации возникающих трендов индустрии.

Развиваемые soft skills на завершающем этапе: разграничение долгосрочных трендов и конъюнктурных флуктуаций представляет собой ключевую задачу аналитической работы с информационными массивами [10]. Стратегическое проектирование развития организации невозможно без оценки отсроченного воздействия управленческих решений и построения перспективной концепции эволюции структуры. Готовность пересматривать сложившиеся представления под влиянием новых значимых данных служит индикатором адаптивности мышления руководителя.

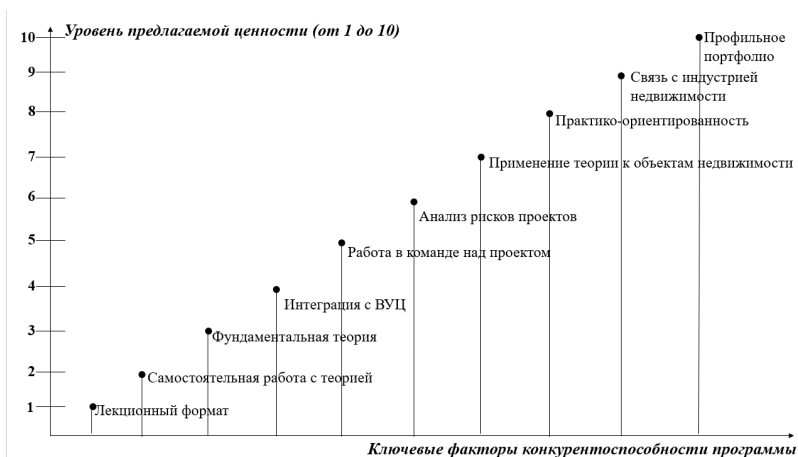


Рисунок 2 – Стратегическая канва: сравнение традиционного и проектного подходов в курсе «Теория менеджмента»

На основе усвоенных теоретических положений и прикладных умений участники выделяют ключевые управленческие компетенции, нуждающиеся в последующем развитии, очерчивают перспективные векторы профессиональной реализации и распознают актуальные проблемы современного контекста, с которыми им предстоит

столкнуться в роли руководителей.

Результаты апробации и обсуждение. Экспериментальная апробация стартового модуля осуществлялась в период с февраля по июнь 2025 года, охватывая весенний семестр 2024-2025 учебного года. Учитывая, что реализация последующих компонентов намечена на 2026-2027 годы, комплексное обобщение результатов остаётся задачей будущих исследований. Вместе с тем собранные эмпирические данные свидетельствуют о состоятельности разработанной концептуальной модели.

В рамках апробации студенты первого курса направления «Менеджмент» (профиль «Менеджмент недвижимостью», численность выборки – 60 человек) завершили персонализированные исследовательские проекты. Тематическое содержание разработок охватило восемь управленческих концепций, причём преобладали SMART-технология формулирования целей (29% работ), тейлоровская система рационализации трудовых процессов (21%) и пирамида потребностей Маслоу (17%).

Средний показатель оценки проектной деятельности составил 4,21 по пятибалльной шкале, причём неудовлетворительные результаты зафиксированы не были. Регулярность представления еженедельных письменных работ составила 87,5% от общего числа участников, при этом фактический объём текстов превысил нормативные требования в три-четыре раза, что свидетельствует о выраженной мотивации обучающихся к освоению программы.

Обучающиеся проявляют устойчивые изменения в осмыслении управленческих категорий: выявляют элементы менеджерской деятельности в повседневных действиях (координация начала рабочего дня), определяют дисфункциональные паттерны поведения сквозь оптику системного анализа (систематические опоздания как производная дефицита организационной упорядоченности), трансформируют понимание планировочной функции – от сдерживающего механизма к средству оптимизации темпоральных активов.

Динамика развития профессиональных навыков демонстрирует значительную дифференциацию: наиболее существенные изменения зафиксированы в сфере трансформации теоретического знания в практическую деятельность (рост составил 79%), в то время как способность к критическому анализу собственных профессиональных действий усилилась на 56%. Рефлексивная составляющая

компетентности показала прирост в 60%, тогда как совершенствование навыков управления временными ресурсами характеризуется повышением на 50%.

Систематическая еженедельная подготовка эссе в сочетании с другими учебными задачами создала трудности для части студентов, выявив необходимость усиления контроля за распределением времени и введения промежуточных проверок.

Экспериментальная проверка базового модуля подтвердила дидактическую эффективность разработанной концепции, создав основу для перехода к следующим стадиям, где индивидуальная рефлексивная деятельность трансформируется в формат командного взаимодействия и интегрированного понимания педагогической практики.

Заключение. Исследование посвящено разработке образовательной модели, ориентированной на формирование метапрофессиональных компетенций студентов направления «Менеджмент недвижимости» (38.03.02) Государственного университета по землеустройству. В качестве фундамента для планомерного развития универсальных навыков избран трёхсеместровый проектный курс изучения управленческих концепций. Осуществление предусмотренных этапов эмпирической работы продемонстрировало достижение поставленной цели наряду с решением всех исследовательских задач.

Трёхсеместровая структура функционирует как инструмент поэтапного формирования адаптивных навыков, где модульное построение следует принципу планомерного углубления когнитивных горизонтов студента. В ходе второго семестра обучающиеся углубляются в самостоятельную исследовательскую деятельность, осваивая дисциплину, посвящённую историческому развитию управленческой мысли, где акцент смещается на прикладное использование инструментария менеджмента, одновременно укрепляя способность к критическому осмыслению, планированию и систематизации данных. Третий этап образовательной траектории предусматривает коллективную разработку предпринимательских инициатив в контексте изучения организационных основ и моделей поведения внутри компаний, благодаря чему усиливаются умения взаимодействия, проявления инициативы, распределения функций и урегулирования противоречий. Завершающий семестр ориентирован на анализ сложных иерархических конфигураций и международных управленческих

трансформаций в рамках актуальных подходов к менеджменту, что закладывает основу для холистического восприятия, долгосрочного планирования и гибкого реагирования на изменения среды.

Структурная организация первого модуля представлена серией из двенадцати рефлексивных эссе, обеспечивающих синтез теоретических положений с персональным профессиональным контекстом участников. Такая конфигурация способствует планомерному вхождению в исследовательское поле, создавая методологический фундамент для итоговой разработки. Архитектоника заключительного исследования включает теоретическую рамку, экспликацию практического применения отобранного инструментария, аналитическое рассмотрение эмпирических результатов и критическую саморефлексию, что детерминирует целостность научного поиска.

Слушатели зафиксировали значительное усиление самооценки профессиональных умений: максимальная динамика отмечена в области практического применения теоретических концепций (рост составил 79%), формирования рефлексивных способностей (60%), критического анализа собственной работы (56%) и оптимизации временных ресурсов (50%).

Разработанная система обеспечивает последовательное развитие компетенций: навыки, приобретённые в ходе самостоятельной работы над проектом, впоследствии применяются для решения групповых практико-ориентированных задач, а затем становятся основой для многоаспектного анализа и выстраивания индивидуальной профессиональной траектории.

Полученные в ходе научной работы данные внедрены в образовательный процесс Государственного университета по землеустройству.

Предстоит апробировать два незавершённых модуля с последующей верификацией их эффективности, разработать диагностический инструментарий для мониторинга долгосрочного влияния программы на профессиональную траекторию участников, создать методические рекомендации по трансформации предложенной модели применительно к родственным управленческим дисциплинам и вариативным образовательным маршрутам, параллельно исследуя возможности её цифровизации через внедрение специализированных платформ проектного менеджмента.

Национальная научно-методическая конференция

Трёхсеместровая проектно-ориентированная программа теоретического менеджмента демонстрирует способность формировать гибкие компетенции, определяющие профессиональную состоятельность выпускников

Библиографический список:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.

2. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент» (ред. от 27.02.2023) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 23.02.2026).

3. Ефремцева, Т. В. SOFT & HARD SKILLS: от школы к успеху в карьере: материалы VII Международной научно-практической конференции, Химки, 06 апреля 2023 года / Российская международная академия туризма. – Москва: ИД Университетская книга, 2023. – 265 с.

4. Зотов, Е. Д. Экономическая интеграция устойчивого развития через онлайн-образование: как платформа «Будущее? Здесь!» может способствовать решению глобальных экологических проблем / Е. Д. Зотов, А. А. Фомин // Интеграция педагогической науки и практики в контексте вызовов XXI века : сборник статей IV Международной научно-практической конференции, посвящённой 100-летию со дня рождения члена-корреспондента РАО, Заслуженного учителя школы РСФСР, Народного учителя Российской Федерации, директора Мятлевской школы Износковского района Калужской области Александра Фёдоровича Иванова (18.03.1925 – 21.07.2009), Калуга, 25 апреля 2025 года. – Калуга: Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2025. – С. 142-148.

5. Кафедра управления сельскохозяйственным производством и менеджмента [Электронный ресурс]: официальный сайт ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству». – URL: <https://www.guz.ru/fakultety/zemleustroystvo/kafedra-ekonomicheskoy-teorii-i-menedzhmenta/> (дата обращения: 20.11.2025).

6. Корнилов, Д. А. Портфельный анализ на основе метода BCG и

GE/MCKINSEY как один из ключевых инструментов стратегического планирования / Д. А. Корнилов, А. С. Сахаров // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-2(59). – С. 710-717.

7. Камалеева А.Р. Педагогика высшей школы: педагогическое образование: учебное пособие для студентов магистратуры направлений подготовки: 44.03.01 Педагогическое образование / А.Р. Камалеева; Н.В. Гризодуб; Институт педагогики, психологии и социальных проблем; Донецкий национальный университет; – Казань: [б. и.], 2023. – 230 с.

8. Курочкина, С.В. Структурная организация личностных качеств как детерминанта наднормативной деятельности студентов: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.05 / Курочкина Светлана Валерьевна; [Место защиты: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова]. – Ярославль, 2021. – 24 с

9. Лазарев, А.В. Роль soft skills в развитии конструктивного взаимодействия субъектов образовательного процесса / О. В. Дмитриенко, Л. А. Кольванова, А. В. Лазарев // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. – 2025. – Т. 27, № 1(100). – С. 23-30. – DOI 10.37313/2413-9645-2024-27-100-23-30. – EDN VTJPCG.

10. Лыткина, Э. Е. Сущность SWOT-анализа: его преимущества и недостатки / Э. Е. Лыткина // Международный форум молодых исследователей: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 23 мая 2022 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 185-188.

11. Шапкин, В. В. Еще раз о педагогическом эксперименте в научном исследовании / В. В. Шапкин // Традиционное прикладное искусство и образование. – 2020. – № 4(35). – С. 69-76. – DOI 10.24412/2619-1504-2020-435-68-75.

12. Шильке, Я. Л. Математические и программные средства для стратегического позиционирования образовательных объектов: специальность 05.13.18 «Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ» : диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук / Шильке Янина Леонидовна. – Иркутск, 2005. – 163 с.

**FORMATION OF SOFT SKILLS
IN THE IMPLEMENTATION OF A PROJECT-
ORIENTED PROGRAM FOR THE STUDY OF
THE DISCIPLINE «THEORY
OF MANAGEMENT»**

A.A. Fomin, E.D. Zotov

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
State University of Land Use Planning»*

Key words: *project-based learning, soft skills, management theory, research project, reflection, self-organization, educational technologies.*

The authors of the scientific article presented a model for the formation of soft skills within the framework of a three-semester project-oriented program in the discipline «Theory of Management». The authors describe in detail the content of the first module, the research project «A management tool in my reality». The results of the approbation are analyzed, confirming the effectiveness of the proposed methodology in the development of reflection, self-organization and analytical abilities of students.