

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 28.05.2026 14:21:09  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.01 Рынок труда и демография**

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

### **38.04.03 Управление персоналом**

*(код, наименование направления подготовки)*

### **Управление персоналом**

*(наименование образовательной программы)*

### **Очная форма обучения**

*(форма обучения)*

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Казанцева Лариса Сергеевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда*

**Заведующий кафедрой:**

*Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. управлению, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда*

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.01 Рынок труда и демография* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина *Б1.В.01 Рынок труда и демография* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и общепрофессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
G/02.7 Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109Н	ПК-1.	Способен реализовывать операционное управление персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-1.1.	Планирует деятельность структурного подразделения и персонала	<i>ПК-1.1. 3-11 Знает</i> методики планирования и прогнозирования потребности в персонале
	ПК-2.	Способен разрабатывать системы стратегического управления персоналом	ПК-2.1	Ставит стратегически цели в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности	<i>ПК-2.1. У-1 Умеет</i> разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 51 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 79 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

*Б1.В.01 Рынок труда и демография* реализуется в 1-м семестре на 1-м курсе.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	КАТТЭК	К	СРКР		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>Раздел 1. Влияние рынка труда и демографических процессов на планирование потребности в персонале</b>															
Тема 1.1	Теоретико-методологические основы взаимосвязи демографии и рынка труда	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, тестирование
Тема 1.2	Демографические вызовы и долгосрочные тренды рынка труда	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, Ситуационное (расчетное) задание
Тема 1.3	Миграционные процессы как фактор регулирования рынка труда	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, тестирование

Тема 1.4	Методы прогнозирования потребности в персонале на основе демографических данных	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, Ситуационное (расчетное) задание
Тема 1.5	Кадровое планирование в условиях демографических ограничений	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, тестирование
<b>Раздел 2. Разработка стратегии управления персоналом с учетом ситуации на рынке труда</b>															
Тема 2.1	Анализ и мониторинг локального рынка труда для целей HR-стратегии	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, Ситуационное (расчетное) задание
Тема 2.2	Адаптация стратегии управления персоналом к демографическим изменениям	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, тестирование,
Тема 2.3	Государственное регулирование рынка труда и демографическая политика: влияние на корпоративный HR	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад, тестирование
Тема 2.4	Региональные и отраслевые	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос, доклад

	особенности взаимосвязи демографии и рынка труда														
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18	0	Зачет с оценкой
Итого		144	18	0	0	18	0	0	2	9	0	0	18	79	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Влияние рынка труда и демографических процессов на планирование потребности в персонале**

##### **Тема 1.1. Теоретико-методологические основы взаимосвязи демографии и рынка труда ПК-1.1**

Демографические структуры (возрастная, половая, семейная) как детерминанты предложения труда. Модели демографического перехода и их влияние на фазы развития рынка труда. Экономически активное и неактивное население: критерии и динамика. Концепция «демографического дивиденда» и её значение для кадрового планирования.

##### **Тема 1.2. Демографические вызовы и долгосрочные тренды рынка труда ПК-1.1**

Старение населения: индекс демографической нагрузки, коэффициенты замещения и пенсионной нагрузки. Сокращение населения в трудоспособном возрасте: сценарии Росстата и ООН. Влияние снижения рождаемости и увеличения продолжительности жизни на структуру занятости. «Серебряная экономика»: пересмотр подходов к управлению возрастными когортами персонала.

##### **Тема 1.3. Миграционные процессы как фактор регулирования рынка труда ПК-1.1**

Виды миграции (трудовая, вынужденная, внутренняя) и их роль в компенсации дефицита кадров. Количественная и качественная оценка миграционного прироста трудовых ресурсов. Миграционная политика государства и её влияние на доступность персонала различных квалификаций. Практики адаптации и интеграции мигрантов в корпоративной среде.

##### **Тема 1.4. Методы прогнозирования потребности в персонале на основе демографических данных ПК-1.1**

Демографические прогнозные таблицы (когортно-компонентный метод). Экстраполяционные модели и их ограничения. Эконометрические модели спроса на труд с учётом возрастной структуры населения. Сценарное прогнозирование: инерционный, оптимистический, пессимистический сценарии. Рынок труда региона и локальный рынок труда организации: агрегирование и декомпозиция прогнозов.

##### **Тема 1.5. Кадровое планирование в условиях демографических ограничений ПК-1.1**

Стратегии покрытия потребности в персонале: внешний наём, внутреннее развитие, аутсорсинг, автоматизация. Планирование преемственности и передачи знаний. Формирование кадрового резерва с учётом демографических прогнозов.

## **Раздел 2. Разработка стратегии управления персоналом с учетом ситуации на рынке труда**

### **Тема 2.1. Анализ и мониторинг локального рынка труда для целей HR-стратегии ПК-1.1**

Источники данных: Росстат, службы занятости, платформы вакансий, выборочные обследования рабочей силы. Демографический профиль локального рынка труда. Индикаторы напряжённости, дефицита и структурных дисбалансов. Построение системы раннего предупреждения кадровых рисков (старение персонала, отток молодёжи и др.).

### **Тема 2.2. Адаптация стратегии управления персоналом к демографическим изменениям ПК-1.1**

Возрастной менеджмент: удержание, мотивация и развитие старших возрастных групп. Политика баланса между работой и личной жизнью как инструмент повышения рождаемости и удержания женщин с детьми. Гибкие формы занятости (неполный день, удалённая работа, аутстаффинг) в ответ на демографические тренды. Ребрендинг HR-бренда для привлечения разных демографических сегментов.

### **Тема 2.3. Государственное регулирование рынка труда и демографическая политика: влияние на корпоративный HR ПК-1.1**

Национальные проекты «Демография», «Производительность труда», «Содействие занятости». Государственное стимулирование найма отдельных категорий граждан (молодёжь, предпенсионеры, многодетные родители). Программы профессионального обучения и переквалификации как ресурс для организации.

### **Тема 2.4. Региональные и отраслевые особенности взаимосвязи демографии и рынка труда ПК-1.1**

Монорегионы и депрессивные территории: кадровые риски и стратегии выживания. Отрасли с высоким старением кадров (образование, здравоохранение, промышленность) – практики омоложения. Крупный мегаполис и малый город: разные демографические профили и подходы к найму.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.01 Рынок труда и демография* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

<b>ТИП ЗАДАНИЯ</b>	<b>ИНСТРУКЦИЯ</b>	<b>СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ</b>	<b>КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ</b>
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.01 Рынок труда и демография* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, доклад, тестирование, контрольные задания (ситуационные, расчетные).

### Раздел 1. Влияние рынка труда и демографических процессов на планирование потребности в персонале

#### Тема 1.1. Теоретико-методологические основы взаимосвязи демографии и рынка труда ПК-1.1

##### Вопросы для опроса:

1. Чем различаются понятия «трудовые ресурсы», «экономически активное население» и «рабочая сила» с точки зрения демографического подхода?

2. Как возрастная структура населения влияет на уровень экономической активности? Приведите пример двух стран с разными типами возрастных пирамид.

3. Что такое «демографический дивиденд» и в какой фазе демографического перехода он возникает?

4. Почему семейное положение является детерминантой предложения труда, а не только социальной характеристикой?

5. Какие три основные методологические проблемы возникают при попытке установить причинно-следственную связь между демографией и рынком труда?

#### Темы для доклада:

1. Эволюция теорий взаимосвязи демографических процессов и рынка труда: от Мальтуса до современной поведенческой экономики. Акцент: смена парадигм, роль человеческого капитала, институциональные факторы.

2. Модель демографического перехода как инструмент долгосрочного прогнозирования спроса на труд (сравнение Франции, Японии и Нигера). Анализ фаз, демографических дивидендов и ловушек бедности.

3. Гендерная структура населения и сегрегация на рынке труда: методологические подходы к измерению и интерпретации. Индексы сегрегации, декомпозиция Блайдера–Оакса, критика чистого рыночного подхода.

#### Тестовые задания:

##### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного наиболее точно характеризует понятие «демографический дивиденд» в контексте рынка труда?

А) Период, когда доля населения старше трудоспособного возраста превышает долю детей, что снижает нагрузку на пенсионную систему.

Б) Рост ВВП за счёт увеличения производительности труда без изменения численности занятых.

В) Период снижения коэффициента демографической нагрузки (числа иждивенцев на 1000 трудоспособных), когда создаются дополнительные условия для экономического роста и накопления.

Г) Автоматическое увеличение предложения труда вследствие роста рождаемости.

##### Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных демографических структур традиционно выделяются как значимые детерминанты предложения труда в экономико-демографических моделях? (Выберите все верные ответы)

А) Возрастная структура

Б) Расовая структура (в универсальных моделях – не выделяется как универсальная детерминанта, скорее культурно-страновой фактор)

В) Половая структура

Г) Семейная структура (состав домохозяйства)

## **Тема 1.2. Демографические вызовы и долгосрочные тренды рынка труда ПК-1.1**

### Вопросы для опроса:

1. Что такое «коэффициент демографической нагрузки» и какие существуют методики его расчёта?

2. Назовите три основных долгосрочных демографических тренда в развитых странах, которые изменяют структуру предложения труда.

3. Чем отличается «старение снизу» от «старения сверху» и как каждый тип влияет на рынок труда?

4. Как индекс замещения (отношение численности молодёжи 20–29 лет к старшей возрастной группе 55–64 года) используется в кадровом прогнозировании?

5. Что такое «серебряная экономика» и какие новые требования к управлению персоналом она порождает?

### Темы для доклада:

1. Сравнительный анализ демографических трендов России, Германии и Японии: общее и особенное для прогноза потребности в персонале.

2. «Серебряная волна» как ресурс рынка труда: практики удержания и ремотивации работников 55+ в промышленности и ИТ.

3. Демографическая нагрузка и её трансформация в корпоративные финансовые риски: моделирование затрат на персонал до 2035 года.

### Расчетное задание.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

1. Внимательно прочитайте текст задания и поймите суть вопроса.

## 2. Запишите решение и ответ

### *Ситуация*

Компания «Северсталь-Регион» работает в моногороде с населением 120 тыс. человек. Вам, как руководителю HR-аналитики, предоставлены следующие демографические данные по городу на начало 2024 года (возрастные группы, тыс. чел.):

Возрастная группа	Численность (тыс. чел.)
0–14 лет	18,0
15–19 лет	6,0
20–29 лет	14,0
30–49 лет	38,0
50–59 лет	24,0
60 лет и старше	20,0

Трудоспособный возраст в регионе: мужчины 16–59 лет, женщины 16–54 года. Доля мужчин и женщин в каждой возрастной группе – 50%. Занятость в трудоспособном возрасте в настоящее время – 85% (т.е. 85% населения трудоспособного возраста работает).

*Прогнозное изменение численности по когортам до 2030 года (с учётом рождаемости, смертности и миграции):*

- Когорта 20–29 лет к 2030 году переместится в группу 30–39 лет, её численность снизится на 8% (миграционный отток молодёжи).
- Когорта 50–59 лет к 2030 году переместится в группу 60–69 лет (выход за пределы трудоспособного возраста) и сократится на 5% за счёт смертности.
- Молодёжь 15–19 лет к 2030 году войдёт в группу 20–29 лет, её численность увеличится на 3% (за счёт внутренней миграции из других регионов).
- Прочие группы трудоспособного возраста (30–49 лет) сократятся на 2% из-за естественной убыли.

### *Задание*

1. Рассчитать коэффициент демографической нагрузки (число лиц нетрудоспособных возрастов на 1000 лиц трудоспособного возраста) в 2024 году и в 2030 году.

*Используйте официальные границы трудоспособного возраста (16–59 М, 16–54 Ж). Для упрощения считайте, что в группах 15–19 и 50–59 часть людей трудоспособна, часть нет – укажите, как вы это учли.*

2. Оценить абсолютную численность рабочей силы (занятых + безработных, но для прогноза примем уровень занятости среди трудоспособных неизменным – 85%) в 2024 и 2030 годах.
3. Сделать вывод: как изменится дефицит/профицит кадров для компании, и какие две HR-стратегии вы предложите руководству в ответ на демографический прогноз.

### **Тема 1.3. Миграционные процессы как фактор регулирования рынка труда ПК-1.1**

#### Вопросы для опроса.

1. Какие виды миграции (по продолжительности, причинам, правовому статусу) наиболее значимы для формирования предложения труда на локальном рынке?
2. Чем отличаются понятия «миграционный прирост населения» и «миграционный прирост трудовых ресурсов»? Почему это различие важно для HR-прогнозирования?
3. Как эффект «замещения местных работников» мигрантами проявляется в краткосрочной и долгосрочной перспективе? Приведите пример.
4. Назовите три основных канала влияния миграции на заработные платы в принимающем регионе (согласно экономической теории).
5. Что такое «циркулярная миграция» и почему она создаёт сложности для долгосрочного кадрового планирования организации?

#### Темы для доклада:

1. Влияние трудовой миграции на профессионально-квалификационную структуру регионального рынка труда: кейсы Московской агломерации и Дальнего Востока. Акцент: сравнительный анализ вклада мигрантов в строительство, торговлю, сельское хозяйство и высокотехнологичные сектора.
2. Миграционная политика РФ 2024–2030 гг.: изменения в квотировании, патентах, организованном наборе и их последствия для корпоративного HR. Обзор последних законодательных изменений, прогноз доступности мигрантов по отраслям.
3. Экономика маятниковой миграции: как ежедневные потоки между городом и пригородом влияют на режим работы и удержание персонала. Оценка издержек, практики компенсации транспорта, гибкие графики, влияние на текучесть.

### Тестовые задания.

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из определений наиболее точно соответствует понятию «трудовая миграция» в контексте регулирования рынка труда?

А) Любое перемещение населения через административные границы, независимо от цели и срока.

Б) Перемещение лиц с целью трудоустройства на платной основе за пределами постоянного места жительства, на определённый срок.

В) Переселение на постоянное место жительства в другую страну или регион с изменением гражданства.

Г) Временный выезд граждан за границу с туристическими, деловыми или образовательными целями.

#### Тест 2.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между видом миграции и её преимущественным влиянием на рынок труда принимающего региона.

Для каждой позиции из первого столбца выберите соответствующую позицию из второго столбца.

	Вид миграции		Характер влияния
1	Маятниковая (пригород–город)	А	Компенсирует сезонные пики спроса, не требует жилья, но создаёт транспортную нагрузку
2	Сезонная трудовая	Б	Пополняет рынок высококвалифицированными кадрами, но может усиливать «утечку умов» из страны-донора
3	Постоянная (иммиграция на ПМЖ)	В	Обеспечивает ежедневную доступность рабочей силы без изменения структуры расселения
4	Высококвалифицированная	Г	Увеличивает предложение труда на длительный срок, требует интеграционных программ

**Тема 1.4. Методы прогнозирования потребности в персонале на основе демографических данных ПК-1.1**

### Вопросы для опроса:

1. Чем отличаются экстраполяционные методы прогнозирования от нормативных (целевых) применительно к кадровой потребности организации?

2. Как когортно-компонентный метод демографического прогноза может быть адаптирован для прогнозирования внутреннего предложения труда (т.е. собственного персонала компании с учётом старения и выбытия)?

3. Назовите два основных источника демографической статистики для построения прогнозов на уровне локального рынка труда (муниципалитет/регион).

4. В чём заключается проблема «демографической инерции» при прогнозировании потребности в молодых специалистах?

5. Что такое «метод коэффициентов замещения» и как он применяется для оценки будущего дефицита кадров по профессионально-квалификационным группам?

### Темы для доклада:

1. Сравнительный анализ методов прогнозирования потребности в персонале: от экспертных оценок до демографических таблиц – достоинства и ограничения. Задачи: выделить сильные и слабые стороны методов Дельфи, регрессионного анализа, когортных моделей и агент-ориентированного моделирования.

2. Использование таблиц дожития и выбытия для прогнозирования естественной текучести кадров с учётом возрастно-половой структуры (кейс промышленного предприятия). Акцент: расчёт вероятностей увольнения по причинам (пенсия, инвалидность, смерть, переход в другой регион) на основе демографических и HR-данных.

3. Прогнозирование регионального дефицита рабочей силы на основе демографических индикаторов: методика и апробация на примере одного субъекта РФ.

### Расчетное задание.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

1. Внимательно прочитайте текст задания и поймите суть вопроса.

2. Запишите решение и ответ

#### *Ситуация*

В компании «ПромТехСервис» работает 500 человек. Известна возрастная структура персонала на начало 2026 года:

Возрастная группа	Численность (чел.)
20–29 лет	120
30–39 лет	180
40–49 лет	130
50–59 лет	60
60 лет и старше	10

Компания планирует работать в неизменном объёме (потребность в персонале сохраняется на уровне 500 человек). Демографические и HR-данные:

- Пенсионный возраст: мужчины – 60 лет, женщины – 55 лет. Доля мужчин и женщин в каждой возрастной группе – 50%.
- Коэффициент текучести (увольнения по собственному желанию, не связанные с возрастом) – 12% в год для всех возрастов, кроме пенсионных выбытий.
- Выход на пенсию происходит строго по достижении пенсионного возраста (доля выходящих на пенсию в каждой возрастной когорте = 100% при достижении границы).
- Смертность и инвалидность в трудоспособных возрастах не учитывать (упрощение).

*Задание:*

1. Рассчитать ожидаемое естественное выбытие персонала в 2026 году по причинам:
  - а) выход на пенсию;
  - б) текучесть (не пенсионная).
2. Определить, сколько сотрудников необходимо нанять в 2026 году, чтобы сохранить численность 500 человек (предполагаем, что найм происходит с 1 января и новые сотрудники не выбывают в течение года).
3. Построить прогноз возрастной структуры на начало 2027 года (после увольнений и найма) – распределение по тем же возрастным группам (с учётом перехода в следующую группу).
4. Сделать вывод: как изменится средний возраст персонала и какие демографические риски возникнут в перспективе 3–5 лет.

## **Тема 1.5. Кадровое планирование в условиях демографических ограничений ПК-1.1**

### Вопросы для опроса.

1. Что понимается под «демографическими ограничениями» кадрового планирования? Назовите три основных вида таких ограничений.

2. Какие три стратегии покрытия потребности в персонале могут использовать организации при нехватке внешнего предложения труда?

3. Как планирование преемственности трансформируется в условиях старения персонала и выхода на пенсию больших когорт?

4. Что такое «скрытый кадровый резерв» и как демографические ограничения делают его значимым для организации?

5. Как рассчитать коэффициент замещения (поколений) для конкретной должности или профессии внутри компании? Приведите формулу.

#### Темы для доклада:

1. Методика построения матрицы замещения поколений для промышленного предприятия: от демографического прогноза до индивидуальных карьерных планов.

2. Практики удержания работников старших возрастных групп в условиях дефицита кадров: сравнительный анализ российских и японских компаний. Анализ инструментов: гибкий график, эргономика рабочего места, программы здоровья, переобучение, пенсионные консультации.

3. Автоматизация и роботизация как ответ на демографический дефицит: расчёт экономической эффективности замещения людей технологиями в логистике и сборке.

#### Тестовые задания.

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из следующих определений наиболее точно описывает понятие «коэффициент замещения поколений» (индекс замещения) в контексте кадрового планирования?

А) Отношение численности работников пенсионного возраста к численности работников предпенсионного возраста.

Б) Отношение численности работников в возрасте 25–34 лет к численности работников в возрасте 55–64 лет по определённой должности или профессии.

В) Процент вакансий, закрытых за счёт внутренних кандидатов, к общему числу вакансий.

Г) Отношение числа принятых на работу молодых специалистов к числу уволенных по возрасту.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных мер относятся к инструментам кадрового планирования, направленным на смягчение последствий массового выхода на пенсию сотрудников предпенсионных когорт? (Выберите все верные ответы)

А) Создание системы наставничества для передачи знаний от уходящих работников к молодым.

Б) Внедрение программ гибкого графика и частичной занятости для работающих пенсионеров.

В) Сокращение заработной платы предпенсионерам для стимулирования их досрочного ухода.

Г) Разработка банка экспертных знаний (стандартизация процедур, инструкции, видеоуроки).

Д) Приоритетный найм выпускников вузов без опыта на позиции, требующие высокой квалификации.

## **Раздел 2. Разработка стратегии управления персоналом с учетом ситуации на рынке труда**

### **Тема 2.1. Анализ и мониторинг локального рынка труда для целей HR-стратегии ПК-1.1**

#### Вопросы для опроса:

1. Какие основные источники данных используются для анализа локального рынка труда? Назовите не менее четырёх.

2. Чем отличается анализ локального рынка труда от анализа отраслевого рынка труда? Почему для HR-стратегии компании важны оба подхода?

3. Что такое «карта локального рынка труда» (Labour Market Atlas) и какие слои она должна содержать?

4. Как рассчитать индикатор напряжённости локального рынка труда для конкретной профессии (например, водитель или программист)?

5. Назовите три ключевых демографических индикатора локального рынка, влияющих на стратегию привлечения персонала.

#### Темы для доклада:

1. Методика построения комплексного профиля локального рынка труда: от сбора первичных данных до HR-решений (на примере конкретного города/региона). Задачи: выбрать регион, собрать данные Росстата, службы занятости и hh.ru, построить профиль по 5–7 индикаторам, сформулировать рекомендации для гипотетической компании.

2. Сравнительный анализ локальных рынков труда в трёх типах населённых пунктов: мегаполис, средний промышленный город, моногород. Различия в HR-стратегиях. Акцент: демографическая структура, уровень зарплат, текучесть, доступность мигрантов, инструменты привлечения.

3. Использование больших данных (Big Data) и API платформ вакансий для мониторинга локального рынка труда в реальном времени: возможности и ограничения. Технический обзор: парсинг вакансий, анализ тональности отзывов о работодателях, прогнозирование дефицитных навыков.

Расчетное задание.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

1. Внимательно прочитайте текст задания и поймите суть вопроса.

2. Запишите решение и ответ

*Ситуация*

Компания «ТехноИнтеграция» (разработка и сопровождение корпоративного ПО) рассматривает возможность открытия офиса разработки (150 высококвалифицированных специалистов: Java-разработчики, тестировщики, DevOps-инженеры) в одном из трёх городов-миллионников: А, Б, В. HR-департаменту поручено провести экспресс-анализ локальных рынков труда по имеющимся данным.

Данные по каждому городу (2026 г.):

Показатель	Город А	Город Б	Город В
Численность населения 20–39 лет (тыс. чел.)	520	380	300
Число выпускников IT-специальностей (вузы + колледжи) в год	2800	1800	1200
Доля IT-специалистов, работающих удалённо на другие регионы	25%	15%	10%
Медианная зарплата Java-разработчика (тыс. руб./мес.)	180	150	130
Текучесть кадров в IT-секторе города (% в год)	22%	18%	14%

Показатель	Город А	Город Б	Город В
Количество активных резюме IT-специалистов на hh.ru	3400	2100	950
Количество открытых IT-вакансий	3200	1500	600
Индекс комфортности городской среды (0–100)	85	70	60
Рост заработных плат в IT за последний год	+12%	+9%	+5%

Компания готова предложить зарплату на 10% выше медианной по рынку в выбранном городе.

*Задания:*

1. Рассчитайте индикатор напряжённости рынка для IT-специалистов в каждом городе (отношение активных резюме к вакансиям). Какой город имеет самый «кандидатский» рынок?

2. Оцените потенциальный размер доступной рабочей силы с учётом:

- местного населения 20–39 лет;
- выпускников IT (допустим, 70% остаются в регионе);
- минус те, кто уже работает в IT и не собирается менять работу

(условно примем, что текучесть показывает долю потенциально мобильных).

\*Упрощённая формула: Доступные кандидаты  $\approx$  (выпускники  $\times$  0,7) + (численность IT-специалистов, занятых в городе)  $\times$  (текучесть/100%).

Численность IT-специалистов занятых можно оценить как (активные резюме + занятые не ищущие). Для оценки примем, что общая численность IT-специалистов в городе = активные резюме  $\times$  3 (поскольку активные обычно составляют ~30% от всех специалистов).\*

3. Какой город вы рекомендуете выбрать с точки зрения долгосрочной устойчивости кадрового обеспечения? Аргументируйте, учитывая не только количественные, но и качественные факторы (зарплатный тренд, удалённая занятость, комфорт среды).

4. Предложите три HR-мероприятия по удержанию персонала, специфичных для выбранного города, исходя из его характеристик.

## **Тема 2.2. Адаптация стратегии управления персоналом к демографическим изменениям ПК-1.1**

Вопросы для опроса:

1. Что такое «возрастной менеджмент» и какие три основные направления он включает в ответ на старение персонала?
2. Как демографические изменения (снижение рождаемости, старение) влияют на политику work-life balance организации? Приведите два конкретных примера.
3. Какие изменения в кадровой стратегии требуются при переходе от «молодёжной» модели управления к «многопоколенческой»?
4. Назовите не менее трёх инструментов удержания работников предпенсионного и пенсионного возраста.
5. Что такое «поколенческий разрыв» (generational gap) в системе ценностей и мотивации? Как HR-стратегия может его сгладить?

Темы для доклада:

1. Интеграция возрастного менеджмента в корпоративную культуру: кейсы российских промышленных предприятий. Акцент: анализ практик (ПАО «Северсталь», «Росатом», «Газпром нефть»): адаптация рабочих мест, программы здоровья, наставничество.
2. Разработка и внедрение политики межпоколенческого взаимодействия: методы снижения конфликтов и повышения синергии. Инструменты: смешанные проектные группы, корпоративный университет, система reverse mentoring (молодой обучает старшего цифровым навыкам).
3. Трансформация системы мотивации в условиях роста доли работников 50+: от КРІ к гибким бенефитам. Исследование предпочтений (ДМС, санатории, гибкий график, дополнительный отпуск) традиционные бонусы для молодёжи.

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного наиболее точно характеризует понятие «возрастной менеджмент» в условиях старения персонала?

А) Увольнение всех сотрудников старше 50 лет для омоложения коллектива.

Б) Системное управление персоналом, учитывающее возрастные особенности работников и направленное на сохранение их трудового долголетия и эффективности.

В) Создание отдельных подразделений только для пенсионеров.

Г) Повышение зарплаты исключительно молодым сотрудникам для стимулирования текучести.

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие меры относятся к адаптации системы мотивации персонала при увеличении доли работников старше 50 лет? (Выберите все верные)

- А) Введение гибкого графика работы и возможности неполной занятости.
- Б) Акцент на долгосрочных бонусах за выслугу лет и наставничество.
- В) Сокращение дополнительного медицинского страхования для снижения издержек.
- Г) Организация программ повышения цифровой грамотности (reverse mentoring).
- Д) Преимущественное использование сдельной оплаты с высокими нормами выработки.

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности шаги по адаптации HR-стратегии к старению персонала (от первого к последнему):

- А) Оценка текущей возрастной структуры персонала и прогноз выбытия по возрастным группам.
- Б) Разработка и внедрение пилотных программ (наставничество, гибкий график, эргономика).
- В) Анализ лучших практик возрастного менеджмента на рынке.
- Г) Мониторинг эффективности и масштабирование успешных решений.
- Д) Формирование целевых KPI по удержанию работников 50+ и передаче знаний.

## **Тема 2.3. Государственное регулирование рынка труда и демографическая политика: влияние на корпоративный HR ПК-1.1**

### Вопросы для опроса:

1. Каковы основные цели и направления национального проекта «Демография» в части регулирования рынка труда? Какие конкретные меры поддержки работодателей он включает?

2. Как программа субсидированного найма (постановление № 2714 от 29 декабря 2024 г.) влияет на стратегию подбора персонала в организации? Какие категории граждан дают право на субсидию?
3. Назовите не менее трёх изменений в Трудовом кодексе РФ 2025–2026 годов, направленных на поддержку семей с детьми, и объясните, как они изменяют практику HR-администрирования.
4. Что такое квотирование рабочих мест и для каких категорий граждан оно установлено на федеральном и региональном уровнях? Какие обязанности это налагает на HR-службу?
5. Как национальный проект «Кадры» (2025–2030 гг.) и его федеральный компонент «Активные меры содействия занятости» меняют механизмы взаимодействия работодателя с государственной службой занятости?

Темы для доклада:

1. Эволюция национальных проектов в сфере занятости и демографии РФ (2019–2030): от «Демографии» к «Кадрам» – преемственность и новые акценты для корпоративного HR.
2. Программа субсидирования найма отдельных категорий граждан: механизм получения, расчёт экономического эффекта и практика использования на примере конкретного предприятия.
3. Квотирование рабочих мест для инвалидов и молодёжи: сравнительный анализ региональных практик и риски неисполнения для работодателя.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая категория граждан НЕ относится к получателям субсидии при трудоустройстве в рамках Постановления Правительства РФ № 2714 от 29.12.2024 (программа субсидирования найма)?

А) Молодёжь в возрасте до 30 лет, включая выпускников без опыта работы.

Б) Инвалиды, имеющие индивидуальную программу реабилитации.

В) Лица, имеющие учёную степень доктора наук независимо от возраста.

Г) Ветераны боевых действий и члены их семей.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие меры государственной поддержки работодателей предусмотрены в рамках национального проекта «Кадры» (2025–2030 гг.)? (Выберите все верные ответы)

- А) Субсидирование найма отдельных категорий граждан (молодёжь, инвалиды, участники СВО).
- Б) Софинансирование программ профессионального обучения и дополнительного профессионального образования работников.
- В) Полная компенсация затрат на создание автоматизированных рабочих мест без участия предприятия.
- Г) Предоставление льготных кредитов на выплату заработной платы при сохранении занятости.
- Д) Содействие в организации стажировок выпускников с возможностью последующего трудоустройства.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите в правильной последовательности шаги работодателя для получения государственной субсидии по программе субсидирования найма (от первого к последнему):

А) Подача заявки на портале «Работа России» с указанием количества и категорий вакантных мест.

Б) Трудоустройство гражданина из целевой категории на заявленную вакансию.

В) Регистрация организации на единой цифровой платформе и подтверждение аккаунта.

Г) Предоставление ежемесячных отчётов о сохранении занятости трудоустроенного лица.

Д) Заключение договора о предоставлении субсидии с центром занятости населения.

## **Тема 2.4. Региональные и отраслевые особенности взаимосвязи демографии и рынка труда ПК-1.1**

### Вопросы для опроса:

1. Почему демографические процессы и их влияние на рынок труда существенно различаются по регионам одной страны? Приведите пример двух регионов РФ с контрастными демографическими профилями.

2. Какие отраслевые особенности занятости наиболее чувствительны к старению населения? Назовите три отрасли с высоким риском кадрового дефицита из-за демографических факторов.

3. Что такое «моногород» с демографической точки зрения? Какие кадровые риски характерны для предприятий, расположенных в моногородах?

4. Как различается стратегия управления персоналом в сфере ИТ (молодая отрасль) и в сельском хозяйстве (стареющая отрасль) с учётом демографических трендов?

5. Какой тип регионов (доноры или реципиенты миграции) сталкивается с разными демографическими вызовами для HR?

Темы для доклада:

1. Сравнительный анализ демографических профилей трёх типов регионов РФ (мегаполис, промышленный моногород, сельскохозяйственный район) и их влияние на HR-стратегии. Задачи: собрать данные Росстата по возрастной структуре, миграции, занятости; для каждого типа предложить пакет HR-инструментов (подбор, удержание, обучение).

2. Отраслевой разрез демографического дефицита: здравоохранение, образование, промышленность – причины старения кадров и программы омоложения (российский и зарубежный опыт). Акцент: анализ средней зарплаты, условий труда, пенсионных изменений; кейсы целевого набора, корпоративных пенсий, повышения престижа профессии.

3. Миграционная привлекательность регионов РФ: как HR-департаменту крупной компании оценить и использовать межрегиональную мобильность для закрытия вакансий. Методика: расчёт коэффициентов миграционного прироста по возрастам, анализ зарплатных дифференциалов, разработка релокационного пакета и программ ассимиляции.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

### **КТ – 1 (Темы 1.1-1.5)**

#### **Ситуационные задания**

*Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ*

#### **Задание 1**

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Ситуация.*

Компания «ТехноЛогистика» (сеть складов и транспортных узлов) работает в трёх регионах РФ:

- Регион А – крупный мегаполис, высокая доля молодёжи (20–34 года) – 35% населения, низкая доля населения 50+ – 18%. Рождаемость низкая, но миграционный приток молодёжи из других регионов.

- Регион Б – промышленный моногород, типичная «стареющая» структура: доля 50+ – 32%, молодёжь 20–34 – 19%. Отток молодёжи за последние 5 лет – 15%.

- Регион В – сельскохозяйственный район с традиционно высокой рождаемостью, но низкой заработной платой; доля молодёжи 20–34 – 28%, но из-за низкой привлекательности труда 40% молодёжи после 20 лет уезжают в город.

Компания планирует построить новый распределительный центр и набрать 300 сотрудников (водители, грузчики, кладовщики, диспетчеры). Требования к персоналу: физическая выносливость, готовность работать в сменном графике, базовое владение ПК. Руководство предлагает открыть центр в регионе Б, ссылаясь на низкую арендную плату и наличие безработных старшего возраста.

*Задание к ситуации:*

1. Оцените демографические риски каждого региона для долгосрочного (7–10 лет) обеспечения персоналом указанных категорий.

2. Какой регион вы рекомендуете с точки зрения стратегической кадровой устойчивости? Аргументируйте.

3. Предложите комплекс HR-мероприятий, которые необходимо реализовать в выбранном регионе, чтобы нейтрализовать демографические вызовы (не менее трёх мер).

#### Задание 2

##### *Расчетное задание.*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

1. Внимательно прочитайте текст задания и поймите суть вопроса.
2. Запишите решение и ответ

##### *Ситуация*

Сеть быстрого питания «Вкусный момент» планирует открыть 50 новых ресторанов в трёх потенциальных регионах. Каждый ресторан требует 40 сотрудников (в основном – кассиры, повара, уборщики, возраст 18–35 лет, без специального образования). Руководство просит HR-департамент оценить долгосрочную (10 лет) доступность персонала, основываясь на демографических прогнозах.

Даны следующие демографические показатели по регионам (на начало 2024 года и прогноз на 2034 год):

Показатель	Регион А	Регион Б	Регион В
Численность населения 15–34 лет, 2024 (тыс. чел.)	320	180	95
Прогноз численности 15–34 лет, 2034 (тыс. чел.)	340	140	80
Уровень экономической активности в возрасте 18–35 лет (сейчас)	78%	72%	68%
Ожидаемый уровень экономической активности через 10 лет	80%		
(рост за счёт мигрантов)	70%	(снижение из-за оттока молодёжи)	65%
(отток и низкая занятость)			
Доля занятых в секторе общепита среди работающих (сейчас)	4%		
	3%	2,5%	
Текущая текучесть персонала в общепите (% в год)	70%	60%	50%

Все три региона имеют схожие условия ведения бизнеса, кроме кадровых. Компания готова платить среднерыночную зарплату.

##### *Задание:*

1. Рассчитайте прогнозную численность потенциальных работников (экономически активных в возрасте 18–35 лет) в каждом регионе на 2034 год.

\*Формула: Численность\_активных = (численность 15–34, скорректированная на возраст 18–35 – грубо, примем, что 90% от 15–34 попадают в 18–35) × уровень экономической активности. Для упрощения берите данные «15–34» как прокси.\*

2. Оцените, сколько сотрудников для общепита может «отдать» каждый регион при сохранении текущей доли занятости в отрасли (т.е. сколько человек из активных работают в общепите, и сколько нужно для покрытия текучести?).

\*Подсказка: Стабильная потребность сети –  $50 \text{ ресторанов} \times 40 = 2000$  сотрудников. С учётом текучести ежегодный набор =  $2000 \times \text{текучесть}$ . Регион должен обеспечивать этот набор.\*

3. Какой регион вы рекомендуете для размещения всех 50 ресторанов? Аргументируйте.

4. Предложите две демографически обоснованные HR-стратегии для выбранного региона, чтобы снизить риск дефицита кадров в течение 10 лет.

### Тестовые задания

*С одним правильным ответом*

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое из утверждений о взаимосвязи семейной структуры и предложения труда является теоретически обоснованным и эмпирически подтверждённым?

А) Рост числа неполных семей всегда снижает совокупное предложение труда, так как сокращается поддержка со стороны второго супруга.

Б) Наличие детей до трёх лет значительно снижает экономическую активность женщин, но может не влиять или даже повышать активность мужчин («эффект кормильца»).

В) Семейная структура влияет только на качественные характеристики занятости (удовлетворённость), но не на количественные (часы работы).

Г) Увеличение доли бездетных пар всегда ведёт к снижению предложения труда из-за отсутствия стимулов к дополнительному заработку.

*С несколькими правильными ответами*

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из следующих положений соответствуют современной теории взаимосвязи демографического перехода и рынка труда? (Выберите все верные)

А) На поздних стадиях демографического перехода рост продолжительности жизни без повышения пенсионного возраста может приводить к снижению доли экономически активного населения.

Б) Демографический переход одинаково протекает во всех странах и не зависит от институтов рынка труда.

В) Во второй фазе перехода (снижение смертности при сохраняющейся высокой рождаемости) возникает временное увеличение предложения труда за счёт роста численности молодых возрастных когорт.

Г) «Ловушка бедности» может блокировать выход из демографического перехода, когда высокая рождаемость подпитывает избыточное предложение малоквалифицированного труда, сдерживая технологическую модернизацию.

### *На установление соответствия*

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между инструментом миграционной политики государства и его прямым влиянием на стратегию управления персоналом организации.

Для каждой позиции из первого столбца выберите соответствующую позицию из второго столбца.

	Инструмент миграционной политики		Влияние на HR-стратегию
1	Квотирование выдачи разрешений на работу для иностранцев	А	Компания может привлекать узких специалистов из-за рубежа быстрее, если они включены в перечень востребованных профессий
2	Патентная система для трудовых мигрантов из безвизовых стран	Б	Стимулирует компанию разрабатывать программы репатриации и возвратной миграции
3	Организованный набор (межправительственные соглашения)	В	Упрощает найм на низкоквалифицированные позиции при соблюдении сроков и оплаты патента
4	Отмена квот для высококвалифицированных специалистов	Г	Ограничивает максимальную долю иностранцев в штате, требует диверсификации источников найма

### *Доклад*

*Примерная тематика докладов в рамках КТ 1*

1. Семейная демография как фактор формирования нестандартных форм занятости: теоретические модели и эмпирические проверки. Теория домохозяйства Беккера, влияние разводов и неполных семей на предложение частичной занятости.

2. «Демографический императив» в HR-стратегии: от макростатистики к микрорешениям организации. Методы агрегирования демопрогнозов до уровня локального рынка труда компании.

3. Методологические границы применимости концепции человеческого капитала при старении населения: критический анализ. Дискуссия об амортизации капитала, инвестициях в поздние возраста и межпоколенческих трансфертах

4. Влияние увеличения продолжительности жизни на карьерные траектории и политику управления талантами.

5. Снижение рождаемости как фактор долгосрочного дефицита молодых специалистов: отраслевой разрез (здравоохранение, образование, IT).

6. Региональная дифференциация демографических вызовов в РФ: как HR-департаменту адаптировать стратегию для монорегиона и для мегаполиса?

#### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

## ***Опрос по темам 1.1-1.5***

### *Вопросы для опроса*

1. Что означает «когортный подход» в демографии и как он применяется для прогнозирования предложения труда?
2. Как половая структура населения дифференцирует эластичность предложения труда по заработной плате?
3. В чём различие между «экстенсивным» и «интенсивным» предложением труда с демографической точки зрения?
4. Какие демографические показатели включены в систему раннего предупреждения кадровых рисков на уровне региона?
5. Каким образом рост продолжительности здоровой жизни меняет кривую предложения труда пожилых работников?
6. Назовите не менее двух механизмов, с помощью которых низкая рождаемость прошлых периодов трансформируется в структурный дефицит кадров через 20–30 лет.
7. Как изменение возрастной структуры влияет на внутреннюю мобильность трудовых ресурсов? Приведите пример.
8. Как патентная система и квотирование иностранной рабочей силы в России влияют на стратегию найма компании?
9. Почему для компании, работающей в регионе с высоким миграционным оттоком (особенно молодёжи), важно разрабатывать программу «обратного притяжения»?
10. Какие демографические и экономические индикаторы позволяют прогнозировать масштабы трудовой миграции в регион на 3–5 лет вперёд?
11. Какие демографические показатели необходимы для построения сценариев кадровой потребности: инерционного, оптимистического, пессимистического?
12. Как использовать метод «демографического окна» для планирования массового найма в компании?
13. В чём преимущество микромоделирования (агент-ориентированных моделей) перед агрегированными демографическими прогнозами для HR-стратегии?
14. В чём заключается метод «вероятностного сеточного планирования» для оценки потребности в найме с учётом демографических волн?
15. Какие показатели необходимо включить в демографическую модель кадрового планирования, если организация расположена в регионе с устойчивым миграционным оттоком молодёжи?
16. Почему в условиях демографических ограничений повышается роль «удерживающего фактора» по сравнению с «привлекающим»?

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.*

## КТ – 2 (Темы 2.1-2.4)

### Ситуационное задание.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

1. Внимательно прочитайте текст задания и поймите суть вопроса.
2. Запишите решение и ответ

#### *Ситуация*

Вы – HR-директор завода «Металлург-Сталь», расположенного в моногороде Новостальск (население 45 тыс. чел.). Завод – градообразующее предприятие, на нём работает 4 500 человек. В последние полгода резко выросла текучесть среди рабочих специальностей (сталевары, крановщики, ремонтники) – с 8% до 24% в годовом выражении. Директор завода требует объяснений и плана действий.

Вы инициировали срочный анализ локального рынка труда. Собрали следующие данные:

Демографические данные по городу:

- Численность населения в трудоспособном возрасте (16–59 М, 16–54 Ж) – 24 000 чел.
- Доля населения с профессиональным образованием (рабочие специальности) – 40% от трудоспособных.
- Средний возраст работников завода – 49 лет.
- Доля работников завода, проживающих в городе – 85% (остальные приезжают из соседних сёл).
- За последние 3 года молодёжь 20–29 лет сократилась на 18% (отток в областной центр).

Рыночные данные:

- В городе открылся новый складской комплекс федеральной сети (потребность 300 рабочих: водители погрузчиков, грузчики, комплектовщики) с зарплатой на 15% выше, чем на заводе.
- Также в соседнем городе (60 км) запустили завод по переработке полимеров, набирающий 800 рабочих, зарплата +20% к заводу, предлагают ежедневный бесплатный автобус.
- В городе осталось 250 официально зарегистрированных безработных, из них только 60 имеют рабочие специальности.

Мнение профсоюза: работники жалуются на износ оборудования, частые аварии, сверхурочные без доплат и отсутствие программ обучения.

*Задания:*

1. Выявите корневые причины роста текучести (минимум 3 причины), разделив их на:
  - внешние (факторы локального рынка труда);
  - внутренние (факторы самого предприятия).
2. Рассчитайте оценку дефицита рабочих кадров в городе: сколько рабочих с необходимыми специальностями потенциально доступно для завода,

если учесть, что из трудоспособного населения с профобразованием 70% уже работают по специальности, из них 60% заняты на вашем заводе, остальные – у конкурентов (старый склад, ЖКХ, транспорт).

\*Подсказка: численность рабочих с профобразованием = трудоспособные × доля с профобразованием (40%). Затем вычтите занятых у конкурентов и несменяемых.\*

3. Предложите программу стабилизации кадровой ситуации, включающую:

- краткосрочные меры (1–3 месяца);
- долгосрочные меры (1–3 года).

4. Какие дополнительные данные по локальному рынку труда вы бы собрали для уточнения диагноза?

### ***Тестовые задания***

*С одним правильным ответом*

Какая стратегия покрытия потребности в персонале является наиболее эффективной в долгосрочной перспективе (7–10 лет) для компании, работающей в регионе с устойчивым сокращением численности населения в трудоспособном возрасте и отсутствием миграционного притока?

- А) Агрессивный внешний наём из других регионов с предоставлением релокационного пакета.
- Б) Исключительно аутсорсинг всех функций сторонним организациям.
- В) Комбинация автоматизации ключевых процессов и инвестиций в удержание и переобучение существующих работников старших возрастов.
- Г) Снижение требований к квалификации и массовый найм любых доступных кандидатов.

Какая стратегия управления персоналом является наиболее адекватной ответом на одновременное старение кадров и дефицит молодых специалистов на внешнем рынке труда?

- А) Акцент на массовом найме выпускников вузов с минимальным опытом.
- Б) Снижение требований к квалификации и упрощение должностных обязанностей.
- В) Внедрение программ наставничества, гибких графиков для старших возрастов и инвестиции в автоматизацию рутинных операций.
- Г) Переход исключительно на аутсорсинг всех кадровых функций.

*С несколькими правильными ответами*

Какие факторы необходимо учитывать при разработке демографически обоснованного кадрового прогноза на уровне организации? (Выберите все верные ответы)

- А) Текущая возрастная структура персонала с разбивкой по должностным группам.
- Б) Прогнозные коэффициенты рождаемости в стране пребывания головного офиса.
- В) Ожидаемые коэффициенты выбытия по причинам (пенсия, текучесть, инвалидность) в разрезе возрастов.
- Г) Динамика численности населения трудоспособного возраста на локальном рынке труда (регион присутствия).
- Д) Данные о средней зарплате генеральных директоров в отрасли.

Какие элементы корпоративной культуры и HR-политики способствуют эффективному межпоколенческому взаимодействию? (Выберите все верные ответы)

- А) Разделение молодых и возрастных сотрудников по разным этажам/сменам.
- Б) Создание смешанных проектных групп с ролями «эксперт» (старший) и «исследователь» (молодой).
- В) Приоритет при повышении только молодых сотрудников без учета опыта.
- Г) Программа обратного наставничества (молодой обучает старшего новым технологиям).
- Д) Единая система признания заслуг, независимо от возраста (доска почёта, премии «За вклад в знания»).

*На установление последовательности*

Расположите в хронологическом порядке мероприятия по трансформации системы мотивации для разных поколений (от первого этапа к последнему):

- А) Внедрение единой платформы для признания заслуг (баллы, которые можно обменять на бенефиты на выбор).
- Б) Проведение опроса сотрудников всех возрастов о предпочтениях в мотивации (социальный пакет, обучение, гибкий график, бонусы).
- В) Формирование дифференцированного набора льгот (кафетерий льгот) с возможностью индивидуального выбора.
- Г) Анализ демографического состава и выявление значимых возрастных когорт в компании.
- Д) Оценка бюджета и расчёт стоимости каждой опции для разных категорий сотрудников.

## *Опрос*

### *Вопросы для опроса:*

1. Каким образом можно оценить «скрытый» резерв локального рынка труда – группы, которые не учитываются в официальной статистике занятости, но потенциально могут быть привлечены?
2. Что такое «бенчмаркинг заработных плат» и как он связан с анализом локального рынка труда? Какие методы сбора данных применяются?
3. Как мониторинг локального рынка труда помогает прогнозировать кадровые риски, связанные с появлением нового крупного работодателя в регионе?
4. Как демографические изменения влияют на бренд работодателя? Какие сегменты населения становятся новыми целевыми аудиториями?
5. В чём заключается стратегия «универсального дизайна» рабочих мест и как она адаптирует HR к демографическим вызовам?
6. Какие риски несёт для компании ориентация кадровой стратегии исключительно на молодых специалистов в условиях старения населения?
7. Поясните механизм государственной поддержки стимулирования найма отдельных категорий граждан. В каком размере предоставляется субсидия и как она рассчитывается?
8. Какие требования предъявляются к работодателю – участнику программы повышения производительности труда в рамках нового нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика»? Как участие в программе меняет подход к управлению персоналом?
9. Назовите не менее трёх налоговых льгот, которыми может воспользоваться работодатель при трудоустройстве отдельных категорий граждан (инвалидов, молодёжи, лиц с семейными обязанностями).
10. Назовите не менее трёх отраслей, где занятость женщин превышает 70%, и объясните, как снижение рождаемости и рост экономической активности женщин одновременно влияют на эти отрасли.
11. Что такое «полярная демография» и как она проявляется в контексте регионального рынка труда (на примере Москвы и депрессивного региона)?
12. Как отраслевая специфика (например, вахтовый метод в нефтегазовой отрасли) позволяет преодолевать региональные демографические ограничения? Какие новые риски при этом возникают?

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2–3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.*

## *Доклад*

### *Примерная тематика докладов в рамках КТ 2*

1. Оценка ёмкости локального рынка труда для массовых позиций: методология расчёта «потолка найма» (max hiring capacity) в условиях демографических ограничений.
2. Картографирование образовательной инфраструктуры как часть анализа локального рынка труда: привязка выпускников вузов и колледжей к потребностям работодателя.
3. Разработка системы раннего предупреждения кадровых рисков на основе мониторинга локального рынка труда: индикаторы, пороговые значения, регламент реагирования.
4. HR-стратегии для привлечения и удержания женщин с детьми в условиях демографического кризиса и дефицита кадров.
5. Адаптация кадрового администрирования и ЭДО к демографическим изменениям: учёт индивидуальных графиков, неполной занятости, удалённых работников старших возрастов.
6. Оценка экономической эффективности инвестиций в адаптацию HR-стратегии к старению персонала (ROI возрастных программ).
7. Трансформация трудового законодательства в 2025–2026 гг. как ответ на демографический кризис: запрет испытательного срока для матерей, гарантии предпенсионерам и новые обязанности HR-департамента.
8. Участие работодателя в национальном проекте «Производительность труда» как инструмент замещения дефицита кадров: методы бережливого производства, обучение персонала и оценка ROI.
9. Цифровая трансформация взаимодействия работодателя с государственными службами занятости: внедрение платформы «Работа России», единый реестр вакансий и автоматизированный контроль соблюдения квот.
10. Вахтовый метод как ответ на демографические ограничения в нефтегазовом и горнодобывающем секторах: оценка экономической эффективности и социальные последствия.
11. Региональные рынки труда в условиях «полярной демографии»: кейсы Московской агломерации и депрессивных регионов (Псковская, Ивановская области) – адаптация HR-стратегий.
12. Отраслевые особенности применения государственных мер демографической политики: кто и как использует субсидии, квоты, программы переобучения (на примере промышленности, транспорта, IT).

## КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных (расчетных) заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
		использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

*Общая оценка по КТ 1-2 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.*

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в устной форме. Обучающийся получает билет с вопросами. Обучающийся получает билет с вариантами вопросов. Обучающийся приступает к подготовке к ответу. Время на подготовку – 30 минут. Обучающийся отвечает на каждый вопрос в билете, демонстрируя свои знания и умения. При необходимости обучающийся отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

Типовые вопросы к экзамену для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

**Тема 1.1. Теоретико-методологические основы взаимосвязи демографии и рынка труда**

1. Раскройте содержание понятий «экономически активное население», «трудовые ресурсы» и «рабочая сила». В чём заключаются методологические различия между этими категориями и почему они важны для анализа рынка труда?

2. Опишите модель демографического перехода. Как каждая фаза перехода влияет на структуру предложения труда и уровень экономической активности населения?

3. Объясните концепцию «демографического дивиденда». При каких условиях он возникает и как организация может использовать этот период в кадровом планировании?

4. Каковы основные методологические проблемы при установлении причинно-следственных связей между демографическими процессами и динамикой рынка труда? Приведите не менее трёх проблем и способы их учёта.

**Тема 1.2. Демографические вызовы и долгосрочные тренды рынка труда**

1. Охарактеризуйте три основных долгосрочных демографических тренда в развитых странах (снижение рождаемости, старение населения, рост продолжительности жизни). Как каждый из них трансформирует предложение труда?

2. Раскройте содержание коэффициента демографической нагрузки и

индекса замещения поколений. Приведите формулы расчёта и поясните, как эти индикаторы используются для прогнозирования кадрового дефицита на уровне региона.

3. Что такое «серебряная экономика» и какие изменения в управлении персоналом она вызывает? Приведите не менее трёх конкретных HR-инструментов для работы с возрастными когортами 50+.

4. Объясните феномен «старения снизу» и «старения сверху». Как эти два типа старения по-разному влияют на локальный рынок труда и стратегию привлечения персонала?

### **Тема 1.3. Миграционные процессы как фактор регулирования рынка труда**

1. Назовите виды миграции, наиболее значимые для формирования предложения труда (по сроку, причинам, правовому статусу). Для каждого вида приведите пример влияния на кадровую ситуацию в организации.
2. Объясните эффекты замещения и комплементарности от притока трудовых мигрантов. В каких случаях местные работники выигрывают, а в каких проигрывают от миграции?
3. Опишите механизм патентной системы и квотирования иностранной рабочей силы в РФ. Какие обязанности и ограничения эти инструменты налагают на работодателя?
4. Что такое «циркулярная миграция» и почему она создаёт сложности для долгосрочного кадрового планирования? Предложите способы минимизации рисков для компании, использующей таких работников.

### **Тема 1.4. Методы прогнозирования потребности в персонале на основе демографических данных**

1. Сравните экстраполяционные, нормативные (целевые) и когортно-компонентный методы прогнозирования кадровой потребности. Укажите области применения каждого метода.
2. Как построить таблицу выбытия персонала на основе демографических данных? Какие коэффициенты (смертность, выход на пенсию, инвалидность, текучесть) необходимо учесть и где их взять?
3. Опишите методику расчёта индекса замещения для конкретной профессиональной группы внутри компании. Приведите условный числовой пример и интерпретацию результата.
4. Раскройте суть сценарного подхода (инерционный, оптимистический, пессимистический) при прогнозировании потребности в персонале. Какие демографические параметры варьируются в каждом сценарии?

## **Тема 1.5. Кадровое планирование в условиях демографических ограничений**

1. Перечислите основные демографические ограничения, с которыми сталкивается организация при планировании численности персонала. Для каждого ограничения предложите стратегию его преодоления.

2. Что такое «планирование преемственности» в контексте старения персонала? Опишите алгоритм построения системы массовой передачи знаний от уходящих работников к молодым.

3. Как рассчитать «скрытый кадровый резерв» организации (работники предпенсионного возраста, женщины в декрете, люди с инвалидностью)? Приведите методику оценки доступности этих групп.

4. Объясните понятие «двойной демографический удар». Какие организационные и финансовые меры должна предпринять компания, чтобы подготовиться к такому сценарию?

## **Тема 2.1. Анализ и мониторинг локального рынка труда для целей HR-стратегии**

1. Назовите основные источники данных для анализа локального рынка труда. Для каждого источника укажите, какую именно информацию о предложении труда он предоставляет.

2. Опишите методику расчёта индикатора напряжённости локального рынка труда для конкретной профессии.

3. Что такое «карта локального рынка труда»? Какие слои она должна включать и для каких HR-решений используется?

4. Разработайте систему раннего предупреждения кадровых рисков на основе мониторинга локального рынка. Какие индикаторы следует отслеживать и какие пороговые значения сигнализируют об опасности?

## **Тема 2.2. Адаптация стратегии управления персоналом к демографическим изменениям**

1. Раскройте содержание понятия «возрастной менеджмент». Какие изменения в подборе, мотивации, обучении и удержании персонала он предполагает?

2. Опишите три инструмента удержания работников предпенсионного и пенсионного возраста, которые могут быть включены в кадровую стратегию. Обоснуйте их эффективность.

3. Что такое «поколенческий разрыв» в системе ценностей и мотивации? Предложите конкретные способы сглаживания конфликтов между поколениями X, Y, Z в рабочем коллективе.

4. Как демографические изменения трансформируют бренд работодателя? Приведите пример адаптации ценностного предложения для привлечения работников 50+ и женщин с детьми.

## **Тема 2.3. Государственное регулирование рынка труда и демографическая политика: влияние на корпоративный HR**

1. Охарактеризуйте основные меры государственной поддержки работодателей в рамках национального проекта «Кадры» (2025–2030 гг.). Как HR-служба может ими воспользоваться?

2. Раскройте механизм субсидирования найма отдельных категорий граждан (Постановление Правительства РФ № 2714 от 29.12.2024). Какие категории включены, какова сумма субсидии и каков порядок действий работодателя?

3. Какие изменения в Трудовой кодекс РФ вступают в силу с 1 сентября 2026 года в части гарантий для матерей с детьми до трёх лет? Как эти изменения должны быть отражены в локальных нормативных актах и кадровом делопроизводстве?

4. Объясните механизм квотирования рабочих мест для инвалидов. Какие обязанности возникают у работодателя при установлении квоты, и какие санкции предусмотрены за её невыполнение?

#### **Тема 2.4. Региональные и отраслевые особенности взаимосвязи демографии и рынка труда**

1. Сравните демографические профили трёх типов регионов РФ (мегаполис, промышленный моногород, сельскохозяйственный район). Для каждого типа предложите специфическую HR-стратегию подбора и удержания персонала.

2. Назовите три отрасли экономики с наиболее высоким риском кадрового дефицита из-за старения рабочей силы. Для каждой отрасли предложите меры по омоложению кадрового состава.

3. Что такое «полярная демография»? Как различия в демографической динамике между Москвой и депрессивными регионами влияют на стратегии компаний, работающих в нескольких регионах?

4. Объясните, почему в северных и удалённых регионах РФ демографические ограничения проявляются острее. Какие специфические HR-инструменты наиболее эффективны в таких условиях?

#### **6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.**

<b>КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ</b>
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных	75-89

учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную

умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Тестирование.
6. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – до 20 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15 минут. Если по теме программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – до 15 минут. Также на занятиях предусмотрено проведение тестирования (тесты разных уровней сложности) Примерная продолжительность – до 15 минут. Практическое занятие заканчивается подведением итогов. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем,

что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Корнейчук, Б. В. Рынок труда : учебник для вузов / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07391-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561640> (дата обращения: 27.04.2026).

2. Ростовская, Т. К. Демография : учебник для вузов / Т. К. Ростовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21260-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569440> (дата обращения: 27.04.2026).

3. Елисеева, И. И. Демография и статистика населения : учебник для вузов / под редакцией И. И. Елисеевой, М. А. Клупта. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00355-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560210> (дата обращения: 27.04.2026).

4. Буланов, В. С. Рынок труда : учебник / В. С. Буланов, Н. А. Волгин ; под общей редакцией В. С. Буланова, Н. А. Волгина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Экзамен, 2007. — 479 с. — (Учебник для вузов). — ISBN 978-5-377-00245-1. — Текст : электронный // ЭБС «Знаниум» [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/...> (дата обращения: 28.04.2026).

5. Генкин, Б. М. Экономика труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2023. — 351 с. — ISBN 978-5-00156-045-6. — Текст : электронный // ЭБС «Лань» [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/...> (дата обращения: 28.04.2026).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Яковлева, Е. Б. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум для вузов / Е. Б. Яковлева [и др.] ; под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09043-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567987> (дата обращения: 21.04.2026).

2. Медков, В. М. Демография : учебник / В. М. Медков. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 332 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-009282-9. — Текст : электронный // ЭБС «Знаниум» [сайт]. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=359410> (дата обращения: 24.04.2026).

3. Малинина, Т. Б. Демография и социальная статистика : учебник и практикум для вузов / Т. Б. Малинина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15499-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560605> (дата обращения: 24.04.2026).

4. Павленков, В. А. Рынок труда. Занятость. Безработица : учебник для вузов / В. А. Павленков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Московского университета, 2019. — 180 с. — ISBN 978-5-19-011156-3. — Текст : электронный // ЭБС «Лань» [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/...> (дата обращения: 27.04.2026).

5. Карманов, М. В. Демография : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией М. В. Карманова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18988-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569057> (дата обращения: 26.04.2026).

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). — Текст : электронный // Гарант : информационно-правовой портал. — URL: <https://constitution.garant.ru/>

2. О занятости населения в Российской Федерации : Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ (ред. от 28.11.2025). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_463745/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_463745/)

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 09.04.2026). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

4. О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 25.07.2002 № 115-ФЗ (ред. от 28.01.2026). — Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37868/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/)

5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>

6. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202107030001>

7. О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026-2030 годы : Указ Президента РФ от 15.10.2025 № 738. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202510150001>

8. Об утверждении Правил выполнения работодателем квоты для приема на работу инвалидов : Постановление Правительства РФ от 30.05.2024 № 709 (ред. от 21.05.2026). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_476782/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476782/)

9. О порядке осуществления миграционного учета иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 15.01.2007 № 9 (ред. от 26.01.2026). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_65813/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_65813/)

10. О функционировании единой цифровой платформы в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» : Постановление Правительства РФ от 13.05.2022 № 867 (ред. от 01.08.2024). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_417536/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_417536/)

11. Об утверждении Решения о порядке предоставления субсидии на государственную поддержку стимулирования найма отдельных категорий граждан : Приказ Фонда пенсионного и социального страхования РФ от 29.12.2024 № 2714. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_494821/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494821/)

#### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

8. КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

12. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) : <https://rosstat.gov.ru/>

13. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) : <https://rosstat.gov.ru/>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

### **Требования к аудиториям**

- Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

- Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

- Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

### **Требования к оборудованию**

- Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

- Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

- При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

### **Требования к программному обеспечению**

- Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):

- *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).

- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

### **Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)**

- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым

спорам. *Режим доступа:* <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- Справочно-правовая система «Гарант» – альтернативный источник правовой информации. *Режим доступа:* <http://www.garant.ru>

- Официальный интернет-портал правовой информации (правовой портал) – официальное опубликование законов. *Режим доступа:* <http://pravo.gov.ru>

- Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России) – для изучения требований к должностям. *Режим доступа:* <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- Электронно-библиотечные системы (ЭБС) – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google) – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов.

### **Доступ к сети Интернет**

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).