

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 26.03.2026 20:59:48
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 Командообразование

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Инвестиционный бизнес

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

Автор(ы)–составитель(и) РПД:

Радионова Ирина Вадимовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой;

Лабудин Александр Васильевич, д. э. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.09 «Командообразование» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «25» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, 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.09 «Командообразование» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции и **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3 .1	Оценивает распределение ролей в командной работе	УК-3.1. 3-1. Знает теорию и практику командообразования, основы деловых коммуникаций УК-3.1. У-1. Умеет определить свою ролевую позицию в командообразовании; эффективно построить деловую коммуникацию
			УК ОС-3 .2	Обосновывает распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию	УК-3.2. 3-1. Знает теорию и практику командообразования, основы деловых коммуникаций УК-3.2. У-1. Умеет определить свою ролевую позицию в командообразовании; эффективно построить деловую коммуникацию

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы/72 академических/54 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства

на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам.

Очная форма.

Общий объем лекционного курса составляет 14 академических часов. Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 16 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 42 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель качественной и количественной оценки эффективности работы команды на различных этапах ее развития, методы ее повышения), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Очно-заочная форма.

Общий объем лекционного курса составляет 6 академических часов. Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 8 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 58 академических часов. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель качественной и количественной оценки эффективности работы команды на различных этапах ее развития, методы ее повышения), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.09 «Командообразование» входит в вариативную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Инвестиционный менеджмент». Изучается в 3-м семестре (первый семестр 2-го курса).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.В.06 «Основы менеджмента», Б1.В.07 «Самоменеджмент».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО: очная форма – 42 а.ч., очно-заочная форма- 58 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

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	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	План управления человеческими ресурсами	10	2		2							6	Т, ПКЗ		
Тема 2	Набор команды проекта	12	2		4							6	ПИЗ		
Тема 3	Развитие команды проекта	10	2		2							6	ПИЗ		
Тема 4	Управление командой проекта. Специальные	16	4		4							8	ПИЗ		

	методы и инструменты командообразования в проектах													
Тема 5	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	12	2			2							8	ПЗ
Тема 6	Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах	12	2			2							8	ПЗ
Промежуточная аттестация									3					Зачет
Итого		72	14			16			3				42	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство. Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

Очно-заочная 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	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Тема 1	План управления человеческими ресурсами	13	1			2								10	Т, ПКЗ
Тема 2	Набор команды проекта	10	1			1								8	ПИЗ
Тема 3	Развитие команды проекта	10	1			1								8	ПИЗ
Тема 4	Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в	15	1			2								12	ПИЗ

	проектах													
Тема 5	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	12	1			1							10	ПЗ
Тема 6	Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах	12	1			1							10	ПЗ
Промежуточная аттестация								3						Зачет
Итого		72	6			8		3					58	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство. Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. План управления человеческими ресурсами. УК ОС-3 .2

Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте. Квалификационные требования к участникам. Матрица ответственности. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом.

Тема 2. Набор команды проекта. УК ОС-3 .1

Инструменты набора команды. Виртуальные команды. Задачные роли команды проекта. Процессные роли команды проекта.

Тема 3. Развитие команды проекта. УК ОС-3 .1

Инструменты менеджера для развития команды. Обучение членов команды. Способы и проблемы мотивации в проектах. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.

Тема 4. Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах. УК ОС-3 .1

Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.

Тема 5. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления. УК ОС-3 .2

Критерии эффективно работающей команды. Система оценки командной работы. инструменты оценки управляющей деятельности. Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности.

Тема 6. Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах. УК ОС-3 .2

Личностные особенности руководителя проектом, его социально-демографические характеристики, пол, возраст руководителя как факторы восприятия его подчиненными – членами команды проекта. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.

Виды конфликтов в проектных командах. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликтах. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутриличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.09 «Командообразование» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет 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

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

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<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>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<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
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. План управления человеческими ресурсами.

Тестовые задания:

- Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, в рамках одной организации, — это:
 - группа
 - коллектив
 - команда
 - социум

Типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, — это:

- А) стиль руководства
- Б) тип власти
- В) лидерство
- Г) коммуникабельность

2. Объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия, — это:

- А) группа
- Б) организация
- В) команда
- Г) социум

3. Установите соответствие между наименованием роли участника команды и его основной функцией

1.Руководитель проекта	А. обеспечивает выполнение проекта в рамках бюджета, сроков и качества
2.Команда управления проектом	В. непосредственно выполняет задачи проекта
3.Команда проекта	С. отвечает за утверждение ключевых решений и контроль
4.Спонсор проекта	Д. отвечает за конкретные аспекты управления
5.Консультант	Е. отвечает за своевременную и качественную поставку ресурсов
6.Поставщик	Ф. Внешний или внутренний эксперт

ПКЗ по теме 1:

1. Проанализировать различия между командой проекта и командой управления проектом. Выделите ключевые задачи и роли каждой из команд.
2. Разработать план командообразования для нового проекта, включающий мероприятия по формированию эффективной команды и развитию навыков взаимодействия.
3. Создать матрицу ответственности для конкретного проекта, распределив роли и обязанности между участниками команды. Указать, кто отвечает за выполнение конкретных задач, кто контролирует процесс, и кто принимает окончательные решения.

Тема 2. Набор команды проекта.

ПИЗ по теме 2.

1. Исследовать различные методы и инструменты набора команды для проекта, включая рекрутинг, отбор и оценку кандидатов. Оценить их эффективность и применимость в различных контекстах.
2. Проанализировать специфику работы и управления виртуальными командами, включая коммуникацию, координацию и мотивацию.

Предложить рекомендации по повышению эффективности работы таких команд.

3. Исследовать, как процессные роли (например, координатор, мотиватор, контролер) влияют на взаимодействие и продуктивность команды. Предложить стратегии для эффективного использования процессных ролей.

Тема 3. Развитие команды проекта.

ПИЗ по теме 3.

1. Исследовать различные инструменты и методы, которые менеджеры могут использовать для развития команды, включая обучение, коучинг и наставничество. Оценить их эффективность и применимость в различных контекстах.
2. Проанализировать различные подходы к обучению членов команды, включая формальное и неформальное обучение, менторство и самообучение. Предложить рекомендации по выбору оптимального метода обучения в зависимости от потребностей команды.
3. Изучить основные проблемы, связанные с мотивацией членов команды в проектах, такие как выгорание, отсутствие признания и недостаточная вовлеченность. Предложить стратегии для повышения мотивации и удержания сотрудников.

Тема 4. Управление командой проекта. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах

ПИЗ по теме 4.

1. Исследовать этапы жизненного цикла команды проекта (формирование, шторминг, нормирование, выполнение, распад) и их влияние на эффективность работы команды. Предложить рекомендации по управлению командой на каждом этапе.
2. Проанализировать, как групповая динамика (например, сплоченность, конфликты, лидерство) влияет на продуктивность команды. Разработать стратегии для улучшения групповой динамики и повышения эффективности работы.
3. Исследовать основные причины возникновения конфликтов в команде и предложите эффективные стратегии для их разрешения. Рассмотреть как профилактические, так и реактивные меры.

Тема 5. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления.

ПИЗ по теме 5.

1. Исследовать и проанализировать ключевые критерии, по которым можно оценить эффективность работы команды. Разработать модель оценки, которая учитывает как количественные, так и качественные показатели.
2. Проанализировать различные инструменты и методы, используемые для оценки управляющей деятельности в команде, включая самооценку, обратную связь от коллег и внешние оценки. Оценить их эффективность и предложите рекомендации по их применению.
3. Изучить различные уровни командной эффективности и предложить методы для их диагностики. Разработать рекомендации по повышению уровня эффективности команды на каждом этапе ее развития.

Тема 6. Руководитель проектной команды. Управление конфликтами в проектных командах.

ПИЗ по теме 6.

1. Исследовать, как личностные характеристики руководителя, такие как пол, возраст, стиль общения и лидерские качества, влияют на восприятие его подчиненными. Предложить рекомендации по улучшению взаимодействия между руководителем и командой.
2. Проанализировать основные причины возникновения конфликтов в проектных командах и формы поведения.
3. Изучить методы диагностики индивидуальной и групповой конфликтности в командах. Предложить комплексные меры по профилактике конфликтов и поддержанию здоровой рабочей атмосферы в проектной команде.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

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	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в
--------------------------------	---	------------------------------------	--

	КТ, которое может набрать студент		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,08	8
КТ- 3	100	0,08	8
КТ - 4	100	0,12	12
КТ - 5	100	0,10	10
КТ - 6	100	0,10	10
Итого:	x	0,6	60

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

Тема 1.

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

КТ-2

Тема 2.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-3

Тема 3.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-4

Тема 4.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-5

Тема 5.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-6

Тема 6.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон	Описание критерия
-----------------	----------	-------------------

	баллов	
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий в контексте их практического применения</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без практического овладения понятиями</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного

решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету.

1. Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта.
2. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта.
3. Организационные диаграммы в управлении человеческими ресурсами проекта.
4. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте.
5. Квалификационные требования к участникам.
6. Матрица ответственности.
7. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом.
8. Инструменты набора команды.
9. Виртуальные команды.
10. Задачные роли команды проекта.
11. Процессные роли команды проекта.
12. Инструменты менеджера для развития команды.
13. Обучение членов команды.
14. Способы и проблемы мотивации в проектах.
15. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.
16. Жизненный цикл команды проекта.
17. Групповая динамика.
18. Виды лидерства в команде.
19. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.
20. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.
21. Наблюдение и обсуждение в управлении командой проекта.
22. Урегулирование конфликтов в команде проекта.
23. Журнал вопросов как инструмент разрешения конфликтов в команде.
24. Навыки межличностного общения в команде проекта.
25. Методы укрепления команды.
26. Принципы работы в команде.
27. Со-расположение как метод обучения и развития.
28. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта.
29. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды управления проектом.
30. Личностные особенности руководителя проектом.
31. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.
32. Виды конфликтов в проектных командах.

33. Причины возникновения конфликтов.
34. Формы поведения в конфликте.
35. Способы урегулирования конфликтов.
36. Профилактика конфликтов в проектных командах.

Типовые задания для зачета

1. Определите, к какому этапу жизненного цикла команды относится описанная ситуация.

Кейс. Команда проекта "X" только что сформирована. Участники знакомятся друг с другом, обсуждают роли и обязанности, а также пытаются найти общий язык для эффективной работы. В процессе возникают небольшие разногласия, связанные с распределением задач, но команда активно работает над их разрешением.

2. Приведите пример заполнения матрицы ответственности для эффективного распределения задач и контроля за их выполнением на примере конкретного проекта.

3. Проанализируйте, как личностные особенности руководителя (например, пол, возраст, стиль общения) влияют на восприятие его командой. Предложите рекомендации по улучшению взаимодействия между руководителем и командой, учитывая эти факторы.

Кейс. Руководитель проекта "Y" — опытный специалист с многолетним стажем, но он недавно перешел в компанию и столкнулся с трудностями в управлении новой командой. Команда состоит из молодых специалистов, которые привыкли к более гибкому и неформальному стилю общения. Руководитель, будучи человеком старшего возраста, придерживается традиционных методов управления, что вызывает некоторое сопротивление со стороны команды. Некоторые члены команды считают его стиль общения слишком формальным и авторитарным, что приводит к снижению мотивации и вовлеченности.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).	1. Первый эволюционный элемент команды – это: А) рабочая группа Б) псевдокоманда В) потенциальная команда Г) реальная команда
		2. Выберите правильное определение характеристики команды высшего качества: А) высокий уровень навыков командной работы Б) ответственность каждого за свою работу

		<p>независимо от результатов деятельности других членов группы</p> <p>В) отсутствие общих целей</p> <p>Г) разделение лидерства, ротация ролей</p>												
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Сопоставьте этапы жизни команды и их основные характеристики</p> <table border="1"> <tr> <td>А. Нормирование</td> <td>1. этап характеризуется высокой неопределенностью и осторожным поведением участников</td> </tr> <tr> <td>В. Формирование</td> <td>2. этап важен для выявления проблем и поиска компромиссов</td> </tr> <tr> <td>С. Выполнение</td> <td>3. конфликты становятся реже, и команда фокусируется на достижении общих целей</td> </tr> <tr> <td>Д. Штурминг</td> <td>4. команда достигает высокой продуктивности и успешно выполняет поставленные задачи.</td> </tr> </table>	А. Нормирование	1. этап характеризуется высокой неопределенностью и осторожным поведением участников	В. Формирование	2. этап важен для выявления проблем и поиска компромиссов	С. Выполнение	3. конфликты становятся реже, и команда фокусируется на достижении общих целей	Д. Штурминг	4. команда достигает высокой продуктивности и успешно выполняет поставленные задачи.				
		А. Нормирование	1. этап характеризуется высокой неопределенностью и осторожным поведением участников											
		В. Формирование	2. этап важен для выявления проблем и поиска компромиссов											
		С. Выполнение	3. конфликты становятся реже, и команда фокусируется на достижении общих целей											
		Д. Штурминг	4. команда достигает высокой продуктивности и успешно выполняет поставленные задачи.											
		2. Установите соответствие между наименованием жизненного цикла проекта и его описанием.												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование ЖЦ</th> <th>Описание ЖЦ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Формирование</td> <td>А.) Команда начинает работать более слаженно. Участники находят общий язык, принимают правила взаимодействия и начинают доверять друг другу.</td> </tr> <tr> <td>2. Штурминг</td> <td>В.) Команда только начинает свою работу. Участники знакомятся друг с другом, определяют роли и обязанности, устанавливают правила взаимодействия</td> </tr> <tr> <td>3. Нормирование</td> <td>С.) На этом этапе возникают конфликты и разногласия по поводу распределения задач, лидерства и методов работы. Участники начинают отстаивать свои позиции, что может привести к напряженности в команде.</td> </tr> <tr> <td>4. Выполнение</td> <td>Д.) Проект завершается, и команда распускается. Участники подводят итоги работы, анализируют успехи и неудачи, а также делятся опытом.</td> </tr> <tr> <td>5. Завершение</td> <td>Е.) Команда работает эффективно и слаженно. Участники хорошо понимают свои роли и обязанности, активно сотрудничают и поддерживают друг друга.</td> </tr> </tbody> </table>	Наименование ЖЦ	Описание ЖЦ	1. Формирование	А.) Команда начинает работать более слаженно. Участники находят общий язык, принимают правила взаимодействия и начинают доверять друг другу.	2. Штурминг	В.) Команда только начинает свою работу. Участники знакомятся друг с другом, определяют роли и обязанности, устанавливают правила взаимодействия	3. Нормирование	С.) На этом этапе возникают конфликты и разногласия по поводу распределения задач, лидерства и методов работы. Участники начинают отстаивать свои позиции, что может привести к напряженности в команде.	4. Выполнение	Д.) Проект завершается, и команда распускается. Участники подводят итоги работы, анализируют успехи и неудачи, а также делятся опытом.	5. Завершение	Е.) Команда работает эффективно и слаженно. Участники хорошо понимают свои роли и обязанности, активно сотрудничают и поддерживают друг друга.
		Наименование ЖЦ	Описание ЖЦ											
		1. Формирование	А.) Команда начинает работать более слаженно. Участники находят общий язык, принимают правила взаимодействия и начинают доверять друг другу.											
		2. Штурминг	В.) Команда только начинает свою работу. Участники знакомятся друг с другом, определяют роли и обязанности, устанавливают правила взаимодействия											
3. Нормирование	С.) На этом этапе возникают конфликты и разногласия по поводу распределения задач, лидерства и методов работы. Участники начинают отстаивать свои позиции, что может привести к напряженности в команде.													
4. Выполнение	Д.) Проект завершается, и команда распускается. Участники подводят итоги работы, анализируют успехи и неудачи, а также делятся опытом.													
5. Завершение	Е.) Команда работает эффективно и слаженно. Участники хорошо понимают свои роли и обязанности, активно сотрудничают и поддерживают друг друга.													

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	1. Какие из перечисленных факторов влияют на эффективность работы команды? А) Четкое распределение ролей и обязанностей В) Высокий уровень конфликтности С) Эффективная коммуникация D) Отсутствие лидерства
		Какие из перечисленных стилей лидерства могут быть эффективны в проектной команде? А) Авторитарный В) Демократический С) Либеральный D) Трансформационный
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Расставьте в правильном порядке этапы разрешения конфликта в команде 1). Поиск решения 2) Анализ проблемы 3) Определение проблемы 4) Реализация решения
		2. Расставьте в правильной последовательности этапы управления командой проекта А. Формирование команды В. Оценка результатов и корректировка С. Планирование и распределение ролей D. Контроль и мониторинг Е. Мотивация и поддержка
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Что является первоначальным этапом планирования деятельности? А) определение направлений достижения намеченной цели Б) плановая отчетность В) плановая деятельность Г) целеполагание
		2. Как называется представитель командной роли, который следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно? А) мыслитель Б) исполнитель В) доводчик Г) оценщик D) формирователь Е) председатель
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Что собой представляет система управления персоналом команды?
		2. Опишите виды конфликтов в проектных командах и причины их возникновения.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>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</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных 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.</i>	30-39
<i>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.</i>	20-29
<i>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. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку

следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания.

Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Надточий Ю.Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2022. – 108 с. Электронный ресурс: <https://znanium.com/catalog/document?id=421524>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450229> (дата обращения: 04.01.2021).
3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451359> (дата обращения: 04.01.2021).
4. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/449791> (дата обращения: 04.01.2021).
5. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. —

URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450458> (дата обращения: 04.01.2021).

8.2. Дополнительная литература

1. Адизес Ицхак. Размышление о менеджменте / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. М. Ишковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 368.
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/451300> (дата обращения: 04.01.2021).
3. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/448310> (дата обращения: 04.01.2021).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Цели и основные направления устойчивого (в том числе зеленого) развития
2. United Nations (2017) Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017, Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/71/313 Архивировано 28 ноября 2020 года.)
3. Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda (Working draft) (англ.). *Sustainable Development Knowledge Platform*. United Nations (19 марта 2015). Дата обращения: 20 октября 2015.

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/