

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 02.12.2024 23:00:50
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
Хлутков А.Д.
Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Эффективное государственное управление

(направленность (профиль))

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

Б1.В.14 «Планирование и проектирование организации»

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки (специальности))

очная, очно-заочная
форма(ы) обучения

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор – составитель:

Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
кандидат политических наук
Иванова В.И.

Заведующий кафедрой

государственного и муниципального управления,
доктор экономических наук, доцент Хлутков А.Д.

РПД Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления. Протокол № 4 от 25 апреля 2024 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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
 - 7.1.Основная литература
 - 7.2.Дополнительная литература
 - 7.3.Нормативные правовые документы или иная правовая информация
 - 7.4.Интернет-ресурсы
 - 7.5.Иные источники
8. 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

1.1. Дисциплина Б1.В.14 «Планирование и проектирование организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс – 6	Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами	ПКс – 6.2	Способен демонстрировать знания методов планирования и контроля реализации проекта, обобщение результатов проекта
ПКс - 9	Способен повышать эффективность деятельности организации путем проектирования и внедрения кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации	ПКс – 9.1	Способен демонстрировать знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения.
		ПКс – 9.2	Способен разрабатывать, внедрять, проводить аудит, совершенствовать кросс-функциональные процессы организации, административные регламенты организации

1.2.В результате освоения дисциплины Б1.В.14 «Планирование и проектирование» у выпускника должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения

<p>Анализ показателей макро и микро - среды для осуществления эффективного планирования задач по проекту; определение основных этапов проекта; проектирование организационной структуры, построение системы управления рисками; эффективное управление изменениями; управление мотивацией, организация групповой и командной работы, подбора, отбора, оценке и развития персонала органов государственной власти и органов местного самоуправления, а также организаций, предоставляющих публичные услуги.</p>	<p>ПКс-6.2</p>	<p>на уровне знаний: знание основных принципов, организационного развития, проектного менеджмента, международных стандартов ПК, управленческих технологий; знание основ функционирования операционной среды персонального компьютера; знание основ командной работы.</p> <p>на уровне умений: использование современных методов проектного управления, в том числе информационно-коммуникативных технологий; применение методов управления рисками, инновациями и организационными изменениями; уметь оценить результаты каждого этапа реализации проекта, в том числе с точки зрения задач государственно-муниципального управления.</p> <p>В среде СУБД Access разрабатывать объекты базы данных и уметь с их помощью преобразовывать информацию.</p> <p>на уровне навыков: работа на разных позициях, разных стадиях проекта; взаимодействия с руководителями проектов и командой проекта с учетом специфики государственной и муниципальной службы; организация исследований для обеспечения качества управления проектом; наличие управленческих навыков в реализации управленческих технологий проектного менеджмента: организация планирования, проектирования функций, управленческих решений, организационной структуры; навыки применения информационно-коммуникационных технологий, управления изменениями и рисками.</p>
<p>Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации.</p> <p>Проектирование и внедрение кросс-функциональных</p>	<p>ПКс – 9.1</p>	<p>на уровне знаний: знание методов аналитической работы, требований к их организации, создание системы бизнес-анализа, знание основ управленческого учета, организационного аудита и контроллинга. моделирование кросс-функционального взаимодействия, формирование кросс-функциональной команды, построение системы показателей оценки эффективности кросс-функциональных процессов.</p> <p>на уровне умений: использование современных методов исследования бизнес-процессов, создание системы показателей кросс-</p>

<p>процессов организации или административных регламентов организации. Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.</p>	<p>ПКс – 9.2</p>	<p>функциональных процессов, обеспечение взаимодействия членов кросс-функциональных команд при обнаружении зон риска, принятие решений и обеспечение стабильного развития организации, использование структурно-функционального анализа для оптимизации административных регламентов и процессной архитектуры организации.</p> <p>на уровне навыков: моделирование кросс-функциональных процессов и административных регламентов, формирование кросс-функциональных команд, внимание к персоналу, определение целей и методов оптимизации бизнес-процессов, оценка результатов оптимизации.</p> <p>на уровне знаний: знание научно-обоснованных подходов к разработке и усовершенствованию кросс-функционального процесса в организации, знание целей и направлений оптимизации административных регламентов в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>на уровне умений: оценка организационной специфики кросс-функциональных процессов и административных регламентов в том числе с привлечением внешних и внутренних аудиторов, обеспечение координации взаимодействия всех подразделений, создание единого информационного пространства.</p> <p>на уровне навыков: на основе информации о специфике кросс-функциональных процессов, определение направлений оптимизации деятельности организации, создание кросс-функциональных команд, обеспечивающих взаимодействие как подразделений и сотрудников внутри организации, так и стейкхолдеров вне ее, разработка для всех подразделений системы показателей оценки эффективности бизнес-процессов.</p>
--	------------------	---

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

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

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	50	37,5
Лекции	16	12
Практические занятия	32	24
Самостоятельная работа	58	43,5
Консультация	2	1,5
Контроль		
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестирование, доклад-презентация, защита проекта	
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой	

Очно-заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	28	21
Лекции	12	9
Практические занятия	16	12
Самостоятельная работа	78	58,5
Консультация	2	1,5
Контроль		
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестирование, доклад-презентация, защита проекта	
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой	

*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации»** относится к дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление» и изучается студентами на 4 курсе в 7 семестре очная форма обучения и в 8 семестре 4 курса (очно-заочная формы обучения).

Б1. О.11 – Финансовое планирование и бюджетирование в организации.

Б1. О. 15 – Прогнозирование и планирование.

Б1. В. 05 – Управление проектами.

Б1. В. ДВ. 03.02 Управление инновациями.

Б1. В. ДВ. 04.02 Исследование социально-экономических и политических процессов.

Б1. В. ДВ. 09.02 Организация предоставления государственных и муниципальных услуг.

Дисциплина Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации» реализуется одновременно:

Б1. О. 16 Принятие и исполнение управленческих решений;

Б1. О. 18 Управление человеческими ресурсами;

Б1. В. 07 Технологии и методы государственного управления;

Б1. В. 08 Региональное управление и пространственное развитие;

Б1. В. 10 Стратегия обеспечения экономической безопасности.

Дисциплина **Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации»** является основой для изучения дисциплин:

Б1. В.16 Стратегия социально-экономического развития и государственного регулирования экономики;

Б1. В. 18 Государственный и муниципальный финансовый контроль

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	В том числе, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР ¹		
Тема 1	Введение в дисциплину. Предмет, объект, и задачи курса	17	4		4		9	УО, Д-П

Тема 2	Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики	17	4		4		9	УО, Д-П
Тема 3	Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.	18	2		6		10	УО, Д-П
Тема 4	Планирование процесса проектирования организации	18	2		6		10	УО, Д-П
Тема 5	Основные этапы процесса проектирования системы управления.	18	2		6		10	К
Тема 6	Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	18	2		6		10	Т
	Промежуточная аттестация	<u>36</u> <u>27</u>						Зачет с оценкой
	ВСЕГО:	108	16		32	2	58	
	ВСЕГО в астроном. часах	81	12		24	1,5	43,5	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса.	17	2		2		13	УО, Д-П
Тема 2	Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики	17	2		2		13	УО, Д-П
Тема 3	Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.	19	2		4		13	УО, Д-П
Тема 4	Планирование процесса	17	2		2		13	УО, Д-П

	проектирования организации.							
Тема 5	Основные этапы процесса проектирования системы управления.	19	2		4		13	К
Тема 6	Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	17	2		2		13	Т
	Промежуточная аттестация	<u>36</u> <u>27</u>						Зачет с оценкой
	ВСЕГО:	108	12		16	2	78	
	ВСЕГО в астрон. часах	81	9		12	1,5	58,5	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация (диск, Т – тестирование, ЗО,

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса.

Предмет, объект, цель и задачи курса. Место дисциплины в системе управленческих и экономических дисциплин. Научное предвидение: сущность, формы, исторические аспекты. Прогнозирование: сущность, методы и роль в процессе планирования. Содержание, сущность и методы планирования. Задачи развития системы планирования организации. Технология скользящего планирования. Стратегическое планирование организации. Технологии проектного и программно-целевого управления. Государственное регулирование экономических и общественных процессов с использованием технологий научного предвидения. Индикативное планирование в международной и отечественной практике государственного управления. Сущность и содержание государственного контракта, его роль и значение в управлении экономическими процессами. Организация планирования в системе государственных закупок.

Тема 2. Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики.

Причины возникновения потребности в организационном проектировании. Тенденции трансформации организационных систем управления под воздействием рыночных факторов. Организационное развитие. Типы изменений по Й. Шумпетеру. Управление изменениями. Классическое проектное управление. Современные подходы и системы управления проектами (Agile, Scrum, Kanban), моделирование кросс-функциональных процессов и административных регламентов. Формирование кросс-функциональных команд. Управление нетрадиционными проектами: реструктуризация, реинжиниринг бизнеса, инвестиционные проекты. Управление бизнес – проектом. Понятие бизнес-плана, цели, задачи и функции бизнес-плана. Принципы и подходы к разработке бизнес-плана. Структура и характеристика основных разделов, порядок их разработки.

Организация процесса бизнес - планирования. Реализация и контроль за выполнением бизнес-плана. Особенности проектирования общественных организаций.

Тема 3. Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования

Системный подход как методологическая основа современной теории организации. Типы системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное. Определение степени организованности системы управления: детерминированность, динамичность, наличие управляющего параметра, наличие контролирующего параметра, наличие каналов обратной связи. Современные методы аналитической работы, создание системы бизнес-анализа. Анализ внешней и внутренней среды организации. Элементы и задачи анализа внешней и внутренней среды организации. Размер организации и определение пределов анализа среды. Организационно-кадровый аудит. Системный анализ. Функциональный анализ. Структурный анализ. Эмпирические методы исследования. Социальные методы. Эвристические методы разработки управленческих решений. Метод экспертных оценок.

Сущность и содержание маркетинговых исследований. Разработка маркетинговой стратегии.

Тема 4. Планирование процесса проектирования организации.

Позиционирование плана проекта: профессиональная область, степень сложности, масштаб проекта. Планирование проекта: цели, задачи, процессы планирования, основные результаты, критерии оценки. Этапы проекта и план их реализации. Жизненный цикл и фазы проекта. Диаграмма Г. Ганта. Структура разбиения работ (декомпозиция работ). Возможности и ограничения (оценка сроков выполнения, трудоемкости работ, возможные риски). Требования и стандарты. Концептуальные подходы к выполнению проекта. Организационная структура (ответственность и порядок взаимодействия участников проекта). Документирование плана проекта. Ресурсное планирование. Команда проекта. Обеспечение УЧР. Распределение и документирование ролей. Обеспечение качества. Контроль и отчетность. Решение инновационных задач в процессе планирования. Технологические нововведения. Перфоманс – менеджмент.

Тема 5. Основные этапы процесса проектирования системы управления.

Понятие, сущность и содержание стратегического планирования. Исторический аспект его развития. Цели и задачи стратегического планирования, его роль и значение в современной организации. Организационные ориентиры. Понятие и типы целей в организации. Классификация целей. Ключевые пространства установления организационных целей. Этапы проектирования целей СУП. Построение дерева целей СУП. Понятие и виды функций управления. Порядок формирования состава функций управления.

Понятие и виды управленческих решений. Индивидуальное и групповое принятие решений. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Проектирование решений по уровням системы управления. Понятие и виды организационных структур. Принципы и методы проектирования организационных структур.

Последовательность задач проектирования системы управления. Использование метода организационного моделирования. Этапы проектирования структуры управления. Специфика бизнеса и возможности трансформации организационной структуры на основе выделения кросс-функциональных процессов.

Тема 6. Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.

Особенности этапа внедрения проекта. Роль руководителя проекта. Управление предметной областью проекта. Организация проектного офиса: учет трудозатрат и фонда рабочего времени. Планирование бюджета. Организационный аудит и контроллинг. Создание единой информационной системы. Введение системы управления изменениями. Риски проекта: виды, анализ возможных событий, оценка рисков. Матрица рисков.

Понятие эффективности и основные подходы к её определению. Критерии эффективности. Три уровня анализа организационного поведения. Источники повышения эффективности и взаимосвязь между уровнями организационной эффективности. Управленческие роли по Г. Минцбергу. Вклад менеджмента в достижение эффективности. Эффективность и бюджет. Бюджетирование и контроль затрат по центрам ответственности. Построение системы показателей оценки эффективности кросс-функциональных процессов на

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
Очная форма обучения	
Тема 1. Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса.	УО, Д-П
Тема 2. Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики	УО, Д-П
Тема 3. Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.	Д-П, УО
Тема 4. Планирование процесса проектирования организации	УО, Д-П
Тема 5. Основные этапы процесса проектирования системы управления.	К
Тема 6. Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	Т
Очно-заочная форма обучения	
Тема 1. Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса.	УО, Д-П

Тема 2. Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики.	УО, Д-П
Тема 3. Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.	УО, Д-П
Тема 4. Планирование процесса проектирования организации	УО, Д-П
Тема 5. Основные этапы процесса проектирования системы управления.	К
Тема 6. Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	Т

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые вопросы для устного опроса

1. Назовите цель и задачи курса.
2. Назовите место курса в системе экономических дисциплин.
3. Содержание категорий планирование, прогнозирование и проектирование
4. Технологии научного предвидения в деятельности Министерства экономического развития РФ.
5. Государственный заказ как инструмент оптимизации государственной экономической политики.
6. Сущность и содержание стратегического планирования.
7. Цели, задачи и функции бизнес-плана в современных условиях.
8. Структура и характеристика основных разделов бизнес-плана, порядок их разработки.
9. Сущность понятия планирование проекта, цель и уровни планирования.
10. Типы стратегий в проектной деятельности.
11. Этапы реализации проекта реструктуризации организации.
12. Структура разбиения работ (декомпозиция): цель, уровни, определение ответственности.
13. Этапы процесса проектирования целей управления.
14. Порядок формирования состава функций управления.
15. Сущность перехода от функционального подхода в управлении к процессно-ориентируемому.
16. Виды организационных процессов.
17. Кросс-функциональные процессы в организации, задачи и особенности управления.
18. Сущность структурно-функционального анализа системы управления как метода трансформации организационной архитектуры.
19. Значение системного подхода в проектной деятельности, типы системных представлений.
20. Задачи исследования систем управления.
21. Методы организации аналитической работы в организации и создание единого информационного пространства.
22. Показатели степени организованности системы управления по Э. Демингу.
23. Сущность принципа детерминированности элементов системы управления.
24. Принципы управления востребованные в процессе проектирования организации.
25. Компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов.
26. Пути обеспечения качества проекта.
27. Формирование команды проекта: принципы, этапы, признаки неэффективной команды.

28. Кросс-функциональная команда, определение, решаемые задачи.
29. Какие методы исследования организации носят стратегический характер?
30. Факторы внешней и внутренней среды организации.
31. Ключевые пространства установления организационных целей?
32. Этапы проектирования структуры СУП.
33. Эффективность: понятие, методы оценки эффективности реализации проекта.
34. Документационное обеспечение проектирования организации.
35. Классификация рисков. Матрица рисков.

Типовые темы для докладов-презентаций (дискуссий)

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации.

Тема 1. Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса.

1. Определите цель, предмет и основные задачи курса «Планирование и проектирование организации».
2. Сущность и формы научного предвидения в современном менеджменте.
3. Содержание, сущность и методы планирования.
4. Кейнсианство и некейнсианство: теории регулирования рыночной экономики.
5. Индикативное планирование: особенности и проблемы.
6. Сущность и содержание государственного контракта, его роль и значение в управлении
7. Сущность и содержание госзаказа: формирование, реализация, трансформация в условиях рынка.

Тема 2. Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики.

1. Преимущества проектного менеджмента в современных условиях управления.
2. Влияние на проектную деятельность факторов внешней среды.
3. Требования к квалификации менеджеров и исполнителей проекта.
4. Проектный офис: система и коммуникации.
5. Особенности бюджетирования, планирования и контроля.
6. Организационное развитие и управление изменениями.
7. Особенности бизнес планирования.

Тема 3. Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.

1. Методология исследования систем управления.
2. Система управления как объект изучения.
3. Параметры, характеризующие организацию как систему.
4. Методы исследования факторов внешней и внутренней среды организации.
5. Системный подход к организации исследования.
6. Методы построения системы управления организации.
7. Единая организационная система информации и методы получения информации.

Тема 4. Планирование процесса проектирования организации.

1. Позиционирование плана проекта: профессиональная область, цели и задачи, сложность и масштаб проекта.
2. Процессы планирования, оценка основных результатов, критерии оценки.
3. Этапы проекта, жизненный цикл и фазы проекта. Диаграмма Г. Гантта
3. Структура разбиения работ (декомпозиция работ). Возможности и ограничения.
4. Организационная структура: ответственность и порядок взаимодействия.
5. Кросс-функциональные процессы, их влияние на трансформацию организационной архитектуры.
6. Ресурсное планирование
7. Обеспечение УЧР. Формирование команды проекта.
8. Инновационные задачи и технологические нововведения.

Тема 5. Кейс №3. Управление качеством проекта.

Общество с ограниченной ответственностью «Коралл Плюс» учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации и в соответствии с Учредительным договором участников Общества.

Данная организация занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

На данный момент у организации ООО «Коралл Плюс» несколько постоянных поставщиков:

- Завод электромагнитных муфт – «Златмуфта»,
- ООО «Сервотехника» – поставляет приводы и комплектацию к ним,
- ООО «МодМаш-СОФТ» – ЧПУ FMS и комплектацию к ним,
- ООО «Балсистем» – ЧПУ NC-110,220 и комплектацию к ним,
- ООО «Пневмо-электросервис» – измерительная техника, программируемые контролеры, операторские панели,
- ООО «БулТехКом» – болгарская фирма, поставляющая приводы, двигатели и др. запчасти,
- ОАО «Оршанский инструментальный завод».

Потребителями услуг организации ООО «Коралл Плюс» в основном являются фирмы, заводы и предприятия, которые находятся в Поволжье, Москве и Московской обл., Санкт-Петербурге, на Урале. Поводом для сотрудничества с исследуемой организацией служит необходимость ремонта и модернизации старого оборудования.

Основные потребители: НПП «Нерехтинский механический завод» филиал ФГУП ГНПП «Базальт», ОАО «Краснослободский завод Промсвязь», ЗАО «САЗ», ООО «Литмаш», ООО «Елаз-Лизинг», ОАО «Волжский дизель имени Маминых», ОАО «Элтеза», ООО «Уралмашлизинг» и др.

Конкурентами исследуемой организации являются фирмы, занимающиеся подобной деятельностью: ООО «ТМС», ООО «Техносфера», ЗАО «Станнрус», ООО «Ижпрест», ООО «Параллель», ООО «Реммаш» и др.

В конкурентной борьбе фирма использует следующие виды базовых стратегий и конкурентных преимуществ (см. табл. 1.)

Таблица 1. Базовые стратегии и конкурентные преимущества

Наименование стратегии	Конкурентное преимущество
Снижение себестоимости	Относительно низкая цена услуги
Реагирование на потребности рынка	Опережение конкурентов за счет эффективной системы управления

Для выявления конкурентоспособности предприятием ООО «Коралл Плюс» заполняется таблица, в которой оцениваются основные характеристики (качество, время и цена) по 5-балльной шкале (см. табл.2). Проанализируем три фирмы основных конкурентов.

Таблица 2. Оценка конкурентоспособности предприятий

Наименование фирм-конкурентов	Характеристики		
	Качество	Время	Цена
ООО «ТМС»	2	1	2
ООО «Техносфера»	3	2	3
ЗАО «Станирус»	5	3	1

Для анализа сильных и слабых сторон организации пользуются SWOT-анализом (см. табл. 3).

Таблица 3. SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
1. Ослабление позиций фирм конкурентов. 2. Возможность выхода на новые рынки. 3. Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами.	1. Выход на рынок более сильных конкурентов. 2. Снижение темпов роста рынка. 3. Инфляция, ее усиление. 4. Изменение потребностей потребителей
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Устойчиво и рентабельно работающее производство. 2. Имеющийся трудовой потенциал. 3. Благоприятный климат в коллективе. 4. Большая площадь цехов. 5. Использование для расширения собственных финансовых источников.	1. Отсутствие отдела стратегического развития. 2. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению. 3. Техпроцесс зависит от оборудования

Общая численность персонала – 65 человек, из них 18 служащих и 47 рабочих.

В год предприятие выполняет примерно до 10–12 заказов, то есть в год ремонтируется и модернизируется 10–12 станков. Материалов и запчастей к данным станкам в год покупается примерно до 500 наименований. Наиболее востребованные запчасти закупаются в большом количестве и хранятся на складе. Срок хранения приобретаемых товаров на складе невелик.

После того как выполняется заказ, станок отправляется к покупателю. Далее организация оказывает послепродажные услуги:

- производится установка оборудования на территории заказчика;

- ведется гарантийное обслуживание (гарантийный талон выдается покупателю вместе с поставкой станка).

По расходованию средств защиты, моющих средств, расходных материалов и инструмента для персонала на месяц установлен норматив. Результаты деятельности организации ООО «Коралл Плюс» представлены в табл. 4.

Таблица 4. Результаты деятельности организации ООО «Коралл Плюс», тыс. руб.

Показатели	2011	2012	Темп изменения 2012/ 2011 гг	2013	Темп изменения 2013/ 2012 гг	2014	Темп изменения 2014/ 2013 гг
Объем продаж	9985	12573	1,3	9163	0,73	9657	1,05
Себестоимость	9656	12014	1,24	8777	0,73	9330	1,06
Валовая прибыль	329	559	1,7	386	0,69	327	0,85
Чистая прибыль	240	264	1,1	195	0,73	168,7	0,86
Активы	5781	5424	0,93	4332	0,79	4522	1,04
Собственный капитал	671	945	1,4	1140	1,2	1318,3	1,16

Цена капитала предприятия по балансу составляет 10 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 550 тыс. руб. 32

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.
5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

Тема 6. Типовые задания для тестирования

1. Проект - это:

- а- это особая форма осуществления изменений, которые должны быть реализованы в рамках определенных ограничений по срокам, стоимости, и характеристикам ожидаемых результатов;
- б- реальная возможность осуществлять функции управления в соответствии с целями организации;
- в- утвержденное запланированное распределение финансовых средств.

2. Управление проектом – это:

- а
- б- планирование, организация, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного процесса достижения его целей;

в- определение последовательных систематических процедур, с помощью которых анализируются и решаются проблемные ситуации.

3. Технология управления:

- а- комплекс методов управления персоналом;
- б- совокупность приемов, методов и последовательности действий для достижения запланированного результата;
- в- использование новых технологических линий в производстве.

4. Инновационные проекты отличаются:

- а) тем, что целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
- б) необходимостью использовать функциональные организационные структуры;
- в) высокой степенью неопределенности и рисков;
- г) большим объемом проектной документации.

5. Плановое регулирование включает:

- а) согласование плановых целей и задач;
- б) прямое вмешательство государства в экономику;
- в) косвенное вмешательство государства в экономику;
- г) меры воздействия государства на различные сферы жизнедеятельности.

6. Методы прогнозирования включают в себя:

- а) программно-целевые методы;
- б) методы экспертных оценок;
- в) методы моделирования;
- г) методы экстраполяции.

7. По горизонту планирования система планов и плановых документов включает в себя:

- а) оперативный;
- б) текущий;
- в) среднесрочный;
- г) долгосрочный;
- д) индикативный;

8. Функция – это:

- а- внешнее выражение свойств объекта;
- б- однородный вид деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования;
- в - метод анализа организации.

9. Порядок формирования состава функций управления начинается с ...

- а- выбора специфической функции подлежащей изучению;
- б- выбора объекта исследования;
- в- формирования набора специфических функций.

10. Организационная структура это:

- а- совокупность внутренних существенных взаимосвязей объекта;
- б- способ графического представления объекта;

в- штатное расписание подразделения.

11. Научно-практические исследования – это:

- а- исследования, ориентированные на перспективу, более глубокое понимание тенденций и закономерностей развития организации;
- б- оценка функциональных зон организации, предназначенная для определения ее стратегически сильных и слабых сторон;
- в- исследования, предназначенные для быстрых эффективных решений и достижения желаемых результатов.

12. Системный анализ – это:

- а- мировоззрение;
- б- общенаучная методология;
- в- методика и техника научного исследования.

13. К эмпирическим методам исследования относят:

- а- измерение;
- б- анкетирование;
- в- SWOT - анализ.

14. К принципам менеджмента качества при проектировании в соответствии с международным стандартом ISO 9000:2000,0.2 нельзя отнести:

- а- вовлечение работников;
- б- постоянное улучшение;
- в- идентификация рисков.

15. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта — это:

- а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- б) направления и основные принципы осуществления проекта;
- в) дерево ресурсов проекта;
- г) организационная структура команды проекта.

16. Метод, используемый в процессе ранжирования целей - это:

- а- метод управленческого обследования;
- б- метод экспертных оценок;
- в- математическое моделирование.

17. К какому виду исследований относится метод «Дельфи»:

- а- социологические методы;
- б- экспертные методы;
- в- эмпирические методы.

18. Планирование как технология управления – это:

- а- способ оценки результатов деятельности;
- б- определение целей, методов и средств деятельности;
- в- составление графика выполнения работ.

19. Кто из перечисленных специалистов занимался исследованием нормы управляемости:

- а- В. Грейкунас;
- б- А. Маслоу;
- в- Э. Деминг.

20. Делегирование полномочий – это:

- а- форма принятия управленческих решений, при которых власть передается на более низкие иерархические уровни управления;
- б- форма совместной деятельности, когда сотрудникам поручена одна и та же общая задача;
- в- передача властных функций от одного субъекта другому.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):

Указываются методы (средства, применяемые для выявления уровня освоения компетенции (устная, письменная; с применением (на основе) компьютерного тестирования и т.п).

Зачет с оценкой проводится в форме устного ответа на 2 теоретических вопроса и решения задачи (кейса)

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету, каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен, обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.

- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
 - ходить по вкладкам в браузере
 - сидеть в наушниках
 - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
 - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-6.2	Демонстрирует знания методов планирования и контроля реализации проекта, обобщение результатов проекта	Эффективно оценивает возможности применения знаний в области организационного планирования в процессе проектирования
ПКс-9.1	Демонстрирует знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения	организации на основе проектной культуры для обоснования своих действий в исполняемой командной роли.
ПКс-9.2	Демонстрирует способность разработки, внедрения, аудита, совершенствования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации	Быстро выявляет наиболее эффективные способы использования современных управленческих технологий в различных деловых ситуациях проектного управления Демонстрирует способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение

		качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий
--	--	--

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Перечень вопросов для подготовки к зачету с оценкой

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Назовите цель и задачи курса.
2. Сущность и содержание стратегического планирования.
3. Содержание категорий планирование, прогнозирование и проектирование.
4. Задачи развития системы планирования организации.
5. Некоммерческая организация как организационно-правовая форма юридического лица.
6. Показатели и индикаторы, используемые при прогнозировании социально-экономического развития РФ.
7. Государственный заказ как инструмент оптимизации государственной экономической политики.
8. Сущность индикативного планирования в решении задач социально-экономических развития страны.
9. Общая характеристика коммерческих и некоммерческих организаций.
10. Цели, задачи и функции бизнес-плана в современных условиях.
11. Характеристика основных разделов бизнес-плана, порядок их разработки.
12. Методы реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Основные области применения международных и национальных стандартов в проектном менеджменте.
14. Сущность понятия планирование проекта, цель и уровни планирования.
15. Типы стратегий в проектной деятельности.
16. Этапы реализации проекта реструктуризации организации.
17. Структура разбиения работ (декомпозиция): цель, уровни, определение ответственности.
18. Значение системного подхода в проектной деятельности, типы системных представлений.
19. Цель и методы предпроектного обследования организации.
20. Характеристика экспертных методов исследования.
21. Компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов.
22. Пути обеспечения качества проекта.
23. Признаки неэффективной команды проекта.
24. Классификация организационных процессов.
25. Цели и задачи формирования кросс-функциональных команд.
26. Какие методы исследования организации носят стратегический характер?

27. Ключевые пространства установления организационных целей?
28. Функциональный анализ и порядок проектирования функций управления.
29. Причины корректировки организационной структуры.
30. Этапы проектирования структуры СУП.
31. Сущность перехода от функционального подхода к управлению к процессно-ориентированному.
32. Трансформация организационной архитектуры на основе анализа кросс-функциональных процессов.
33. Современные методы исследования бизнес процессов.
34. Методы оценки эффективности реализации проекта.
35. Информационное обеспечение проектирования организации.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте представленное задание, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме сформулируйте ответы на вопросы, дайте им обоснование.

Кейс №1. В проектно-ориентированной организации, особенно в компании с выделенным подразделением, концентрирующим всех проектных менеджеров, решающих задачи реорганизации организационных структур, реинжиниринг бизнес-процессов возникает ситуация необходимости четкого разграничения прав, обязанностей и ответственности руководителя проекта. Это необходимо для четкого понимания в чьей компетенции будет находиться процесс управления проектом, на управление которым часто претендуют технические специалисты.

Задача кейса: наполните основным содержанием должностную инструкцию руководителя проекта. Должностная инструкция включает в себя следующие разделы:

1. Общие положения
2. Функции руководителя проекта
3. Права руководителя проекта
4. Обязанности руководителя проекта
5. Ответственность руководителя проекта

Кейс №2. Несмотря на простоту Swot – анализа как метода исследования, он редко применяется в кругах российских управленцев. Никакой консалтинговый проект не может обойтись без этого метода диагностики.

Опишите варианты состояний организации в следующих форматах:

- бизнес изнутри: слабые и сильные стороны
- бизнес снаружи: угрозы и возможности

Получить правильные ответы, помогут правильные вопросы.

Вот примеры угроз, которые могут быть:

- большая текучка персонала
- большой риск «увода» клиентской базы
- низкий уровень дисциплины в организации
- высокая арендная плата
- низкая квалификация работников на рынке труда
- слабое законодательство для защиты интересов нашего бизнеса

- слабый наемный менеджмент
- некачественная продукция от поставщиков
- сорванные сроки от поставщиков
- высокая конкуренция
- санкции

Задача кейса: осуществите SWOT – анализ для определения рисков организации и разработайте мероприятия по определению стратегии развития организация.

Организация: Студия съедобных букетов “Гранат” – съедобные букеты и подарочные коробки со съедобным наполнением. Изготовление и продажа.

Кейс № 3: Управление командой проекта

Описание организации в кейсе №3.

План:

1. Ключевые слова: команда проекта, формирование команды проекта, развитие команды проекта, мотивация команды проекта.
2. Организационная структура предприятия.
3. Конкурентный анализ участников рынка.
4. Экономические показатели работы предприятия.

Практические задания по кейсу:

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Разработать организационную структуру команды проекта.
3. Проанализировать факторы формирования команды.
4. Сформировать команду проекта и определить стадии ее развития.
5. Разработать программу мотивации персонала проекта.

Кейс № 4: Управление рисками проекта

Описание организации в кейсе №3.

План:

1. Ключевые слова: управление рисками, контроль риска, методы снижения проектных рисков, мониторинг.
2. Сфера деятельности предприятия.
3. Выполнение SWOT-анализа предприятия.
4. Динамика финансовых результатов предприятия.
5. Базовые стратегии и конкурентные преимущества.
6. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Практические задания по кейсу:

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Выявить возможные риски проекта.
3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.
4. Разработать методы снижения проектных рисков.
5. Определить основные этапы процесса управления рисками проекта

5.3. Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none">• Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 5 баллов Правильный, но не полностью аргументированный ответ – 3 балла Неверный ответ – 0 баллов
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none">• соблюдение регламента (15 мин.);• характер источников (более трех источников);• подача материала (презентация);• ответы на вопросы (владение материалом).	За доклад с презентацией – 5 баллов. За доклад без презентации – 3 балла.
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 50% – 0 баллов; 51 - 60% – 2 балла; 61 -70% – 4 баллов; 71 – 80% - 6 баллов 81 – 90% - 8 баллов 91 - 100% – 10 баллов.
Решение кейсов (практические задания)	Содержательная активность, качество практических рекомендаций для принятия управленческих и проектных решений	5 баллов. Выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.). внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения. продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий. продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее,

		<p>подытоживаются и приводят к логическим выводам.</p> <p>Предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</p> <p>предложен определенный плана действий или план воплощения решения.</p> <p>определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</p> <p>принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</p> <p>подведены итоги обсуждения.</p> <p>3 балла. Было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе; проведено максимально возможное количество расчетов; были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров; были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации; составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям; приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p> <p>0 баллов</p> <p>Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы по кейсу. Не может продемонстрировать достаточного владения материалом курса и литературой по курсу.</p>
--	--	--

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
--	-----------------------	----------------------

<p>Зачет с оценкой</p>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>10-8 баллов. Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблемные точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p>7-4 балла. Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа. 3-1 балла. Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы</p>
-------------------------------	---	--

		затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. 0 баллов. Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	10-8 баллов. Нестандартное (многоплановое) решение задачи. 7-4 баллов. Стандартное решение задачи. 3-1 балла. Задача решена с некоторыми неточностями. 0 баллов. Решение неверное или отсутствует.

Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении зачета с оценкой в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше).

При проведении зачета с оценкой в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста. В тесте содержится от 20 до 30 заданий. В соответствии с балльно-рейтинговой системой на	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.

	промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	
--	---	--

5.4. Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию;

50 баллов - на работу на семинарских занятиях;

20 баллов - на посещаемость занятий.

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Если форма промежуточной аттестации экзамен или зачет с оценкой

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	Е
0-50	неудовлетворительно	ЕХ

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (EX) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Оценка «отлично» выставляется, когда студент демонстрирует полученные теоретические основы и свободно применяет их в практической деятельности. Адекватно и полно представляет проект перед коллективом, демонстрирует несколько схем позиционирования результатов, адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики, адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе, слышит и слушает других членов команды, адекватно применяет групповые методы взаимодействия, деятельности.

Корректно формулирует цели принятия управленческих решений, адекватно описывает основные способы организации процессов выработки и исполнения государственных управленческих решений, демонстрирует способность выделять отдельные этапы подготовки и принятия управленческих решений, предлагает формулировки морально-правовых критериев оценки последствий исполнения государственных управленческих решений, определяет возможные виды ответственности.

Эффективно распределяет ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ

РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите место курса в системе экономических дисциплин. 2. Содержание категорий планирование, прогнозирование и проектирование. 3. Прогнозирование как функция организационного управления, виды и методы. 4. Организационное планирование: сущность, цели, функции, виды. 5. Задачи развития системы планирования организации. 6. Программно-целевой подход как инструмент реализации государственной политики в РФ.
Тема 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причины актуальности проектного управления в современных условиях. 2. Какие рыночные факторы способствуют трансформации организационных систем управления. 3. Какие показатели можно использовать для определения организационных изменений. 4. В чем сущность Fgile – методологии управления. 5. Определите разность понятий «реструктуризация» и «реинжиниринг». 6. Назовите основные разделы бизнес – плана.
Тема 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определите сущность методологии системного менеджмента. 2. Какие показатели свидетельствуют о степени организованности системы управления. 3. Виды организационных процессов. 4. Назовите основные элементы внутренней организационной среды. 5. Задачи структурно-функционального анализа.

	6. Какие методы экспертной оценки используются в проектном менеджменте? 7. Задачи маркетинговых исследований организации.
Тема 4.	1. Какие действия предваряют процесс планирования проекта. 2. Этапы проекта и планирование их реализации. 3. Особенности разработки диаграммы Гантта. 4. Какие стандарты в области проектной деятельности применяются в отечественной практике. 5. Планирование ресурсов проекта: ключевые направления. 6. Значение инновационных подходов в проектной деятельности.
Тема 5.	1. Значение стратегического планирования для современной организации. 2. Понятие, типы и классификация целей организации. 3. Назовите ключевые пространства установления организационных целей. 4. Определите порядок формирования состава функций управления. 5. Сущность процесса проектирования решений по уровням системы управления. 6. Назовите основные этапы проектирования структуры управления.
Тема 6.	1. Цели и задачи проектного офиса. 2. Построение системы управления изменениями. 3. Кросс-функциональные команды: цели и задачи. 4. Риски проекта: виды и их оценка. 5. Эффективность и научные подходы к ее определению. 6. Показатели эффективности и методы ее оценки. 7. В чем заключается взаимосвязь между уровнями организационной эффективности.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных

публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;

2. изучение учебной литературы;

3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследить развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Указываются основная и дополнительная литература, нормативные правовые документы (при наличии), Интернет-ресурсы и иные источники. Ссылки на источники оформляются в соответствии с общепринятыми требованиями. Активная ссылка на ЭБС является обязательной для основной литературы.

7.1. Основная литература

(учебники, монографии и иные издания, обеспечивающие освоение теоретической части дисциплины; учебные пособия, сборники задач и иные издания, обеспечивающие практическую подготовку, находящиеся в ЭБС).

1. Базилевич А.И. Управление проектами: учебник. - М-ИНФРА-М2018. -349с. [Для бакалавров и магистров, обучающихся по направлению «менеджмент»],
2. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384с. (Учебники для программы МВА).
3. Дубровин, Игорь Александрович. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник [для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика"] / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 431 с.
4. Гапоненко, Александр Лукич. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 336 с.
5. Охотский, Евгений Васильевич. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [для студентов вузов по направлению 081100 "Гос. и муницип. упр." : в 2 т.] / Е. В. Охотский. - 2-е

изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс").

8.2 Дополнительная литература

(научные труды, официальные, справочно-библиографические и специализированные отечественные и, зарубежные периодические издания и иные издания, находящиеся в ЭБС, по усмотрению разработчика РПД)

1. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. [Электронный ресурс] / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — Электрон. дан. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 624 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/66093>
2. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, [и др.] под общей ред. И.И. Мазура, и В.Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. - 960 с.
3. Местное самоуправление и муниципальное управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Гос. и муницип. упр.", "Юрисдикция" / [А. П. Горбунов и др.] ; под ред. А. С. Прудникова, М. С. Трофимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М : ЮНИТИ [и др.], 2016. - 543 с.
4. Кобилев, Алексей Геннадьевич. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве: [учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 080504 "Гос. и муниципальное упр.": соответствует Федер. гос. стандарту (третьего поколения)] / А. Г. Кобилев, А. Д. Кирнев, В. В. Рудой. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 494 с.
5. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Гос. и муницип. упр.", "Экономика", "Менеджмент" и "Торговое дело" (квалификация (степень) "бакалавр") / Л. Г. Руденко. - Электрон. дан. - Москва: Дашков и К, 2016. - 239 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453340>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70560>, требуется авторизация. - Загл. с экрана

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

(нормативные правовые акты и нормативные методические документы, иная правовая информация (при наличии))

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Указ Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
4. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ

7.4. Интернет-ресурсы

(базы данных, мультимедиа ресурсы, сайты, порталы и иные ресурсы).

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium.com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

7.5. Иные источники

1. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
2. Harvard Publishing <https://www.hbsp.harvard.edu>
3. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
4. Project Management Institute <https://www.pmi.org>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
6. Портал компании Бизнес-студио. <http://www.Businessstudio.ru>
7. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
8. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса www.adizes.com
9. Сайт С.П. Курдюмова www.spkurdyumov.ru
10. Сообщество менеджеров www.executive.ru
11. Центр проектного менеджмента <https://pm.center/>
12. Травин В. Магура М., Курбатова М. Мотивационный менеджмент. Модуль 3. – М: Дело, 2013. – 128 с.
13. Хиценко В.Е. Самоорганизация: Элементы теории и социальные приложения. – М.: URSS, 2014. – 224 с.
14. Журнал «Государственная служба» <http://pa-journal.igsu.ru/>
15. Журнал «Экономические стратегии» http://www.inesnet.ru/es_magazine/

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

Перечисляются информационные технологии, включая перечень лицензионного или с открытой лицензией программного обеспечения и информационных справочных систем, в том числе для обеспечения возможности реализации РПД с применением ДОТ.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.