

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.06.2026 21:51:05  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДЭ.04.02 Инновационные проекты в органах государственной  
власти**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Управление проектами и программами**  
(наименование образовательной программы)

**Очная/заочная**  
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Иванов Денис Юрьевич, доцент кафедры менеджмента, к.полит.н., доцент

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.04.02 «Инновационные проекты в органах государственной власти» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 8 от «02» апреля 2026 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.ДЭ.04.01 «Инновации и разработка стартапов» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i> **	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделениям и, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	ПКс-3.2	Разрабатывает и осуществляет меры по повышению производительности труда и эффективность организации.	<p>ПКс-3.2. 3-1. Знает методы инновационного менеджмента</p> <p>ПКс-3.2. 3-2. Знает методы проектирования бизнес-моделей.</p> <p>ПКс-3.2. 3-3. Знает стратегии финансирования и продвижения стартапов.</p> <p>ПКс-3.2. У-1. Умеет генерировать и осуществлять отбор инновационных идей.</p> <p>ПКс-3.2. У-2. Умеет разрабатывать бизнес-модели стартапа.</p> <p>ПКс-3.2. У-3. Умеет разрабатывать стратегии финансирования и продвижения стартапов.</p>
	ПКс-4	Способен применять методы экономического и стратегического	ПКс-4.2	Применяет методы экономического и стратегического анализа	ПКс-4.2. 3-1. Знает основы бизнес-планирования, методики контроля и реализации бизнес-планов.

		анализа факторов внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений		факторов внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений.	<p>ПКс-4.2. 3-2. Знает теоретические основы, принципы, методы и процедуры анализа внешней и внутренней среды для принятия стратегических решений.</p> <p>ПКс-4.2. 3-2. Знает методы управления рисками.</p> <p>ПКс-4.2. У-1. Умеет разрабатывать концепцию продукта и бизнеса.</p> <p>ПКс-4.2. У-2. Умеет поэтапно контролировать реализацию бизнес-планов стартапа.</p> <p>ПКс-4.2. У-3. Умеет проводить анализ внешней и внутренней среды организации.</p> <p>ПКс-4.2. У-4. Умеет принимать стратегические решения.</p>
--	--	---	--	--	---

\* 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 3 зачетные единицы/108 академических часов.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения (далее – ЭО) и 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. Общий объем лекционного курса составляет: по очной форме 4 академических часов, по заочной форме 2 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме 18 академических часа, по заочной форме 6 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме 57 академических часов, по заочной форме 89 академических часов.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к тестированию и к устному опросу.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 «Инновационные проекты в органах государственной власти» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 дисциплин по направлению магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление проектами и программами». Изучается на 2 курсе в 4 семестре по очной форме обучения и на 2 курсе по заочной форме обучения.

Курс опирается на знание ряда дисциплин, в первую очередь, Б1.О.01 Современный менеджмент; Б1.О.02 Теория организации и организационное поведение; Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте, Б1.В.02 Стандарты управления проектами; Б1.В.03 Процессы управления проектами, Б1.В.06 Управление программами и портфелями проектов; Б1.В.ДЭ.02.02 Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Б1.В.ДЭ.03.02 Использование гибких методов в государственном проектном управлении.

Дисциплина Б1.В.ДЭ.04.02 «Инновационные проекты в органах государственной власти» предшествует таким дисциплинам, как: Б1.В.ДЭ.05.02 Управление эффективностью в государственном управлении.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 57 а.ч. по очной форме обучения и 89 а.ч. по заочной форме обучения.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке к защите выпускной квалификационной работы.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 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)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Кат тэк		Контроль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Инновации в государственном управлении	6	1			2								10	Р
Тема 2	Направления совершенствования деятельности органов государственной власти	14	1			2								15	УО, ПЗ
Тема 3	Проведение анализа существующих административных	16	1			6								15	УО, ПЗ

	процессов														
Тема 4	Разработка концепции совершенствования административных процессов	16	1			4							15		УО, ПЗ
Тема 5	Разработка и реализация инновационных проектов, оценка эффективности	20				4							15		УО, ПЗ
Промежуточная аттестация														Экзамен	
<b>Итого</b>		108	4			18			2	9			18	79	

*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	Контроль	СРкр	СРэк	СР			

			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Инновации в государственном управлении	6	-			2							25	Р
Тема 2	Направления совершенствования деятельности органов государственной власти	14	1			2							15	УО, ПЗ
Тема 3	Проведение анализа существующих административных процессов	16	1			2							15	УО, ПЗ
Тема 4	Разработка концепции совершенствования административных процессов	16	-										15	УО, ПЗ
Тема 5	Разработка и реализация инновационных проектов, оценка эффективности	20											19	УО, ПЗ
Промежуточная аттестация														Экзамен
<b>Итого</b>		108	2			6			2		9		89	
<p><i>Используемые сокращения:</i>  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.</p>														

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

ПКЗ – практическое контрольное задание

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.

Р – реферат.

УО – устный опрос.

ПЗ – практическое задание.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: интерактивная лекция-диалог, работа в малых группах.

Темы 1-5 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## 3.2. Содержание дисциплины

*Тема 1. Инновации в государственном управлении (УК-2.1. 3-1, УК-2.1. 3-3, ПКС-3.2. 3-2.).*

Сущность и классификация инноваций. Этапы создания инноваций и активизация их развития. Оценка эффективности использования инноваций. Показатели эффективности инновационного развития. Социальная эффективность инновационного развития систем государственного управления.

*Тема 2. Направления совершенствования деятельности органов государственной власти (УК-2.2. 3-2, ПКС-4.2. 3-1).*

Указ Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Развитие системы раскрытия информации о разрабатываемых проектах нормативных правовых актов, результатах их общественного обсуждения. Повышение информационной открытости саморегулируемых организаций. Совершенствование технических и организационных условий для публичного представления инициатив граждан и дальнейшей работы с ними. Совершенствование и развитие института оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов. Повышение эффективности механизмов государственного контроля. Развитие общественных советов при органах государственной власти. Совершенствование принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, механизмов конкурсного отбора. Совершенствование системы оплаты государственных гражданских служащих.

*Тема 3. Проведение анализа существующих административных процессов (УК-2.1. 3-2, ПКС-4.2. 3-1, ПКС-4.2. 3-2).*

Классификация административных процессов в органах государственной власти. Базовый анализ административных процессов. Качественный и количественный анализ существующих процессов. Методы качественного анализа административных процессов. SWOT-анализ процесса. Выделение проблемных областей. Ранжирование процессов. Методы количественного анализа административных процессов. ABC-анализ. Имитационное моделирование процессов. Анализ по отношению к типовым требованиям.

*Тема 4. Разработка концепции совершенствования административных процессов (УК-2.1. У-2, ПКС-3.2. У-1, ПКС-4.2. У-1).*

Показатели эффективности административных процессов. Бенчмаркинг административных процессов. Реинжиниринг административных

процессов в органах государственной власти. Кризисный реинжиниринг. Реинжиниринг развития. Уровни реинжиниринга: операционный, процессный, системный. Этапы реинжиниринга. Перепроектирование процесса. Инжиниринг процесса. Методы совершенствования административных процессов. Интегрирование. Горизонтальное сжатие. Вертикальное сжатие. Диверсификация. Рационализация.

*Тема 5. Разработка и реализация инновационных проектов, оценка эффективности (УК-2.1. 3-2, ПКС-4.2. 3-1, ПКС-4.2. 3-2, ПКС-4.2. У-1).*

Определение заинтересованных сторон и их требований. Разработка паспорта проекта. Планирование содержания и качества проекта. Планирование сроков реализации проекта. Планирование вовлекаемых ресурсов и затрат проекта. Определение и анализ рисков проекта. Планирование коммуникаций проекта. Способы реализации инновационных проектов. Сопротивление изменениям. Обновление и внедрение административных и должностных регламентов. Переподготовка государственных служащих. Оценка эффективности проекта.

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.04.02 «Инновационные проекты в органах государственной власти» 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"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором	Прочитайте текст, выберите	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все

<p>нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>правильные ответы</p>	<p>несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 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>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		<p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</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): реферат, устный опрос, практическое задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся вне контрольных точек:

### ***Тема 2. Направления совершенствования деятельности органов государственной власти***

#### Устный опрос:

1. Назовите основные положения Указа Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»?

2. Опишите действующую систему раскрытия информации о государственных органах и систему общественного контроля и обсуждения?

3. Как производится оценка регулирующего воздействия проектов

нормативных правовых актов?

4. Основное содержание страниц сайта органа государственной власти. Чем регулируется?

5. Перечислите основные направления развития информационной открытости государственных органов?

6. Механизмы совершенствования оценки деятельности государственных гражданских служащих?

7. Механизмы совершенствования системы оплаты труда государственных гражданских служащих?

8. Назовите цели развития общественных советов при органах государственной власти?

9. Перечислите направления совершенствования принципов кадровой политики в государственном секторе.

10. Инструменты повышения эффективности механизмов государственного контроля?

### ***Тема 3. Проведение анализа существующих административных процессов***

#### *Устный опрос:*

1. Опишите классификацию административных процессов в органах государственной власти?

2. Как осуществляется базовый анализ административных процессов?

3. Опишите качественный анализ административных процессов?

4. Опишите количественный анализ административных процессов?

5. Назовите основные методы качественного анализа административных процессов?

6. SWOT-анализ административного процесса. Опишите?

7. Опишите методики выделения проблемных областей и ранжирования административных процессов?

8. Методы количественного анализа административных процессов. Перечислите?

9. Сущность ABC-анализа?

10. Опишите алгоритм имитационного моделирования процессов?

### ***Тема 4. Разработка концепции совершенствования административных процессов***

#### *Устный опрос:*

1. Назовите основные показатели эффективности административных процессов?

2. Дайте определение бенчмаркинга административных процессов?

3. Что представляет собой реинжиниринг административных процессов в органах государственной власти?

4. Кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития. Поясните?
5. Предпосылки проведения реинжиниринга административных процессов?
6. Дайте характеристику уровней реинжиниринга: операционный, процессный, системный?
7. Перечислите этапы реинжиниринга административных процессов в органах государственной власти?
8. Соотношение понятий реинжиниринга и реформирования административных процессов?
9. Назовите методы совершенствования административных процессов?
10. Перечислите достоинства и недостатки реинжиниринга административных процессов?

*Тема 5. Разработка и реализация инновационных проектов, оценка эффективности*

*Устный опрос:*

1. Опишите процесс определения заинтересованных сторон и их требований?
2. Опишите процесс разработки паспорта (устава) проекта?
3. В чем заключается сущность процесса планирования содержания и качества проекта?
4. Опишите процесс планирования сроков реализации проекта?
5. Определение и анализ рисков проекта. Опишите процесс и методы?
6. Процесс планирования коммуникаций проекта. Опишите?
7. Назовите способы реализации инновационных проектов?
8. Что такое сопротивление изменениям?
9. Совершенствование и тенденции в системе переподготовки государственных служащих?
10. Что подразумевается оценкой эффективности проекта?

5.3. Тематические блоки 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 КТ, которое может	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по
--------------------------------	---	------------------------------------	---

	набрать студент		дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,2	20
КТ - 2	100	0,1	10
КТ - 3	100	0,1	10
КТ - 4	100	0,1	10
КТ - 5	100	0,1	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. История и современное состояние проектного управления***

##### Темы рефератов:

1. Сущность и признаки инноваций в государственном управлении.
2. Классификация инноваций и направления внедрения инноваций в госсекторе.
3. Этапы создания и внедрения инноваций и активизации их развития.
4. Оценка эффективности использования инноваций в госуправлении.
5. Показатели эффективности инновационного развития (федеральный, Региональный и местный уровни).
6. Социальная эффективность инновационного развития систем государственного управления.
7. Государственная система управления инновационным развитием.
8. Основные направления развития информационной открытости государственных органов России.
9. Предпосылки внедрения инноваций в системе государственного управления.
10. Государство как платформа. Концепция и ее воплощение на современном этапе развития России.

### **КТ-2**

#### ***Тема 2. Направления совершенствования деятельности органов государственной власти***

##### Практическое задание 1:

Практическое задание нацелено на развитие навыка распознавания и

классификации инновационных направлений деятельности. Студенты самостоятельно выбирают Модельный орган государственной власти, который будут рассматривать на практических занятиях по дисциплине.

В практическом задании необходимо:

1. проанализировать доступную информацию о государственном органе власти.

2. на основе анализа имеющейся информации определить направления совершенствования деятельности органа государственной власти и обосновать свою позицию.

### **КТ-3**

***Тема 3. Проведение анализа существующих административных процессов***

*Практическое задание 2:*

Данное практическое задание направлено на развитие навыков анализа и оценки административных процессов органа государственной власти (на примере Модельного административного процесса органа государственной власти).

В практическом задании необходимо:

1. проанализировать доступную информацию и составить подробный анализ административного процесса органа государственной власти.

2. на основе анализа имеющейся информации подготовить и провести презентацию (на 5-10 мин.)

### **КТ-4**

***Тема 4. Разработка концепции совершенствования административных процессов***

*Практическое задание 3:*

Данное практическое задание направлено на развитие навыков реинжиниринга административных процессов органа государственной власти (на примере Модельного административного процесса органа государственной власти).

В практическом задании необходимо:

1. Провести анализ и оценку модельного административного процесса органа государственной власти на предмет возможностей его совершенствования.

2. на основе анализа перепроектировать модельный административный процесс органа государственной власти.

### **КТ-5**

***Тема 5. Разработка и реализация инновационных проектов, оценка эффективности***

#### Практическое задание 4:

Данное практическое задание нацелено на развитие навыков и умений формирования паспорта проекта, как документа формально авторизирующего начало проекта совершенствования административных процессов и предоставляющего руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в работах проекта, а также навыков разработки и проведения презентации проекта.

В практическом задании необходимо:

1. разработать Паспорт проекта, документирующий потребности госоргана в рамках стратегических целей развития, допущения, ограничения, понимание потребностей заказчика, требования заинтересованных сторон, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать.

2. Подготовить и провести презентацию Паспорта проекта совершенствования деятельности органа государственной власти (на 5-10 мин.)

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

#### *1. Критерии оценивания реферата:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-40</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех элементов с конкретными примерами</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

#### *2. Критерии оценивания практического задания:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-40</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех элементов с</i>

		<i>конкретными примерами</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для прохождения тестирования в СДО необходим компьютер или планшет с доступом в интернет.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

1. Что является основной целью внедрения инновационных проектов в органах государственной власти?

- А) Сокращение штата сотрудников
- Б) Повышение эффективности государственных услуг и прозрачности управления
- В) Увеличение бюджетных расходов
- Г) Автоматизация всех процессов без анализа целесообразности

2. Какой метод управления проектами наиболее адаптирован для работы в условиях неопределённости и быстрых изменений в госсекторе?

- А) Waterfall (каскадная модель)
- Б) Agile/Scrum
- В) Критический путь (СРМ)
- Г) Метод освоенного объёма (EVM)

3. Что понимается под термином «открытые данные» в контексте инноваций в государственном управлении?

- А) Данные, доступные только для сотрудников госорганов
- Б) Конфиденциальная информация, передаваемая по запросу
- В) Общедоступная информация, размещённая в машиночитаемом формате для свободного использования
- Г) Статистические отчёты, публикуемые раз в год

4. Какие из перечисленных инструментов относятся к методам вовлечения граждан в управление инновационными проектами?

- А) Публичные консультации и обсуждения
- Б) Краудсорсинговые платформы
- В) Закрытые ведомственные совещания
- Г) Гражданские бюджетные инициативы (партисипаторное (инициативное) бюджетирование)

5. Какие компоненты входят в структуру паспорта инновационного проекта в госорганах?

- А) Цели и задачи проекта
- Б) Ожидаемые результаты и показатели эффективности (KPI)
- В) Личные данные всех исполнителей
- Г) Сроки реализации и бюджет

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 вариантов предложенных	<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 (например, 3 или В).</p>	<p>1. Что является основной целью внедрения инновационных проектов в органах государственной власти?</p> <p>А) Сокращение штата сотрудников</p> <p>Б) Повышение эффективности государственных услуг и прозрачности управления</p> <p>В) Увеличение бюджетных расходов</p> <p>Г) Автоматизация всех процессов без анализа целесообразности</p>
		<p>2. Что является основным барьером для внедрения инноваций в госуправлении?</p> <p>А) Отсутствие технологий</p> <p>Б) Избыточное регулирование и сопротивление организационным изменениям</p> <p>В) Низкий уровень образования населения</p>

		Г) Отсутствие интернета в регионах																
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Какие риски характерны для цифровых трансформационных проектов в госсекторе?</p> <p>А) Киберугрозы и утечки данных</p> <p>Б) Низкая цифровая грамотность части целевой аудитории</p> <p>В) Избыточная гибкость нормативной базы</p> <p>Г) Сопротивление персонала изменениям</p>																
		<p>2. Какие компоненты входят в структуру паспорта инновационного проекта в госорганах?</p> <p>А) Цели и задачи проекта</p> <p>Б) Ожидаемые результаты и показатели эффективности (KPI)</p> <p>В) Личные данные всех исполнителей</p> <p>Г) Сроки реализации и бюджет</p>																
Задание закрытого типа на установление соответствия	<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.;</p> <p>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>Установите соответствие между терминами и определениями.</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Инновация</td> <td>А) Процесс внедрения новых или значительно улучшенных продуктов, процессов или методов в деятельность органа власти</td> </tr> <tr> <td>2. Инновационный проект</td> <td>Б) Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества для достижения общественно значимого результата</td> </tr> <tr> <td>3. Цифровая трансформация</td> <td>В) Глубокое изменение бизнес-моделей, процессов и культуры организации на основе цифровых технологий</td> </tr> <tr> <td>4. Прототипирование</td> <td>Г) Создание ранней версии продукта или услуги для тестирования гипотез и сбора обратной связи</td> </tr> </table> <p>Установите соответствие между терминами и определениями.</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Дорожная карта (Roadmap)</td> <td>А) Визуализированный план, отражающий ключевые этапы, вехи и сроки реализации проекта</td> </tr> <tr> <td>2. Бэклог продукта</td> <td>Б) Упорядоченный список требований, задач и улучшений, которые необходимо выполнить в рамках проекта</td> </tr> <tr> <td>3. Спринт</td> <td>В) Короткий итерационный цикл работы (обычно 1–4 недели) в методологии Scrum</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Г) Регулярная встреча команды</td> </tr> </table>	1. Инновация	А) Процесс внедрения новых или значительно улучшенных продуктов, процессов или методов в деятельность органа власти	2. Инновационный проект	Б) Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества для достижения общественно значимого результата	3. Цифровая трансформация	В) Глубокое изменение бизнес-моделей, процессов и культуры организации на основе цифровых технологий	4. Прототипирование	Г) Создание ранней версии продукта или услуги для тестирования гипотез и сбора обратной связи	1. Дорожная карта (Roadmap)	А) Визуализированный план, отражающий ключевые этапы, вехи и сроки реализации проекта	2. Бэклог продукта	Б) Упорядоченный список требований, задач и улучшений, которые необходимо выполнить в рамках проекта	3. Спринт	В) Короткий итерационный цикл работы (обычно 1–4 недели) в методологии Scrum	4.	Г) Регулярная встреча команды
		1. Инновация	А) Процесс внедрения новых или значительно улучшенных продуктов, процессов или методов в деятельность органа власти															
2. Инновационный проект	Б) Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и внедрение новшества для достижения общественно значимого результата																	
3. Цифровая трансформация	В) Глубокое изменение бизнес-моделей, процессов и культуры организации на основе цифровых технологий																	
4. Прототипирование	Г) Создание ранней версии продукта или услуги для тестирования гипотез и сбора обратной связи																	
1. Дорожная карта (Roadmap)	А) Визуализированный план, отражающий ключевые этапы, вехи и сроки реализации проекта																	
2. Бэклог продукта	Б) Упорядоченный список требований, задач и улучшений, которые необходимо выполнить в рамках проекта																	
3. Спринт	В) Короткий итерационный цикл работы (обычно 1–4 недели) в методологии Scrum																	
4.	Г) Регулярная встреча команды																	

		Ретроспектива	для анализа прошедшего этапа и выявления возможностей улучшения процессов
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. Какой метод используется для оценки рисков в проектах? А) Мозговой штурм Б) Матрица вероятности и воздействия В) Диаграмма Ганта Г) Метод критического пути	1. Какой показатель наиболее точно отражает эффективность внедрения электронной госуслуги? А) Количество потраченных бюджетных средств Б) Доля граждан, получивших услугу в электронном виде, и уровень их удовлетворённости В) Число сотрудников, прошедших обучение Г) Скорость работы серверов
		1. Что представляет собой реинжиниринг административных процессов в органах государственной власти? 2. Что подразумевается оценкой эффективности инновационного проекта?	
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.		

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

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

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

Для сдачи зачета с использованием ДОТ или прохождения тестирования в СДО требуется компьютер с доступом в Интернет, камера, микрофон, динамики/наушники.

## **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 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 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 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.

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

### 8.1. Основная литература

1. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации: монография / Б.Н. Герасимов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. — 256 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5- 9558-0518-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044750>

2. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451795>

3. Райзберг, Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учебное пособие / Б.А. Райзберг. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006792-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1857567>

### 8.2. Дополнительная литература

4. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Инструменты государственного управления: прогнозирование vs проектирование // Управленец. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-gosudarstvennogo-upravleniya-prognozirovanie-vs-proektirovanie>

5. Иванов Д.Ю., Суслов Е.Ю. Разработка проекта реинжиниринга административных процессов в органах государственной власти // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 89-98. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-4-89-98>

6. Иванова М.В., Якимчук Н.Н. Реинжиниринг административных процессов в органах государственной власти субъекта Федерации (опыт Ленинградской области) // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1

(54). С. 143-153. <https://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/154/article-154-2941.pdf>

7. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489260>

8. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494859>

9. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под редакцией А. О. Блинова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 343 с. — ISBN 978-5-238-01823-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81841.html>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ

Указ Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

8.4 Интернет-ресурсы

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

- 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; офисные программы для работы с текстами и электронными таблицами
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>