

**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

**Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
Факультета «Высшая школа управления»**

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной и
методической работе

_____ Е.А. Каменева

«01» декабря 2022 г

Харченко К.В., Разумова Е.В., Зубенко А.В.

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА В ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
направленность программы магистратуры
«Проектный менеджмент в органах власти»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 24 от 24 ноября 2022 г.)*

*Одобрено кафедрой «Государственное и муниципальное управление»
Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 4 от 01 ноября 2022 г.)*

Москва 2022

Оглавление

1. 3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы8
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий8
 - 5.1. Содержание дисциплины8
 - 5.2. Учебно-тематический план11
 - 5.3. Содержание семинаров, практических занятий14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине18
 - 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы18
 - 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)21
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины40
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины42
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины42
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).44
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.44

1. Наименование дисциплины

«Управление командой проекта в органах государственного управления»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Прием 2021 г.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ДКН-3	Владение навыками координации и обеспечения взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, общественных объединений, научных и других организаций при рассмотрении вопросов, связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов	1. Руководствуется установленными организационно-функциональной структурой проектной деятельности в Российской Федерации и порядком взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти – участников проектной деятельности.	Знать: Организационно-функциональную структуру проектной деятельности в Российской Федерации Уметь: Координировать деятельность органов исполнительной власти – участников проектной деятельности
		2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности.	Знать: Основные принципы и подходы к координации деятельности органов исполнительной власти Уметь: Организовывать согласование принимаемых решений в области проектной деятельности
		3. Предлагает эффективные формы взаимодействия при реализации проектов, включая планирование и проведение совместных мероприятий, подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов.	Знать: Основы планирования и организации мероприятий в рамках проектной деятельности Уметь: Осуществлять подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов

ОПК-1	Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	1. Демонстрирует знания норм профессиональной этики и основные направления государственной политики в области противодействия коррупции	Знать: Основы этического и правового регулирования вопросов противодействия коррупции в органах власти Уметь: Реализовывать основные направления государственной политики в области противодействия коррупции
		2. Комплексно использует политические, организационные, информационно-пропагандистские, правовые и социально-экономические меры предупреждения коррупции в органах власти	Знать: Технологии предупреждения коррупции в органах власти Уметь: Комплексно использовать различные меры предупреждения коррупции в органах власти
		3. Руководствуется в своем поведении при исполнении должностных обязанностей основополагающими морально-этическими ценностями государственного служащего	Знать: Подходы к идентификации и утверждению в сознании государственных служащих основополагающих морально-этических ценностей Уметь: Формировать поведенческие модели государственного служащего на основе принятых морально-этических ценностей
ОПК-8	Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	1. Использует каналы коммуникации, методы и инструменты внешних и внутренних коммуникаций (собрания, сайт, внутренний портал, рассылки, мероприятия и т.д.).	Знать: Общую теорию коммуникации Уметь: Пользоваться различными каналами и средствами внешних и внутренних коммуникаций для решения профессиональных задач
		2. Объективно оценивает информационные потребности граждан, коммерческих организаций, институтов гражданского общества и средств массовой информации, выявляет наиболее популярные способы обратной связи, определяет особенности внутренней культуры	Знать: Особенности формирования и развития внутренней культуры государственного органа Уметь: Производить оценку информационных потребностей целевых групп в рамках управленческой деятельности

		государственного органа и фиксирует эти показатели для будущих измерений	
		3. Демонстрирует навыки и умения выявлять и формулировать основные направления для развития системы внутренних и внешних коммуникаций	Знать: Основные подходы к развитию системы внутренних и внешних коммуникаций Уметь: Предлагать управленческие решения, направленные на развитие системы внутренних и внешних коммуникаций
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы	Знать: Основные принципы формирования и развития потенциала управленческих команд Уметь: Осуществлять планирование и организацию командной работы
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	Знать: Основные принципы стратегического планирования применительно к работе управленческих команд Уметь: Разрабатывать стратегию развития управленческой команды
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	Знать: Уметь:
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия	Знать: Основные коммуникативные технологии академического и профессионального взаимодействия Уметь: Осуществлять академическое и профессиональное взаимодействие в процессе работы управленческой команды
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме	Знать: Современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах) Уметь: Пользоваться иностранным языком в сфере профессиональной деятельности и в научной среде

		3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах	Знать: Принципы построения научной речи на иностранном языке Уметь: Готовить материалы для выступлений на научных мероприятиях в составе управленческой команды
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке	Знать: Основы научного речевого этикета, основы риторики на иностранном языке Уметь: Писать научные статьи на иностранном языке
		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке	Знать: Основные принципы работы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке Уметь: Организовывать работу со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке в рамках деятельности управленческой команды

Прием 2022 г. и далее

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Способность обеспечивать формирование и реализацию государственно-служебной культуры и моделей профессионального развития государственных и	1. Демонстрирует знания современных методов регулирования в сфере государственного и муниципального управления, норм служебной этики государственных и муниципальных служащих, обеспечения антикоррупционной	Знать: Современные методы регулирования проектной деятельности в государственном секторе, нормы служебной этики и антикоррупционного поведения Уметь: Организовывать взаимодействие проектных команд на основе современных методов регулирования, разрабатывать (совершенствовать)

	муниципальных служащих, соблюдение ими норм служебной этики и антикоррупционную направленность в их деятельности	направленности в их деятельности	кодексы служебной этики государственных и муниципальных служащих
		2. Обеспечивает формирование и реализацию государственно-служебной культуры и моделей профессионального развития государственных и муниципальных служащих	Знать: Основные характеристики организационной и корпоративной культуры, современные подходы к обеспечению профессионального развития государственных и муниципальных служащих Уметь: выстраивать деятельность проектных команд и формировать стандарты поведения их участников на основе ценностей и артефактов организационной и корпоративной культуры; увязывать задачи проектной деятельности и профессионального развития служащих
ПК-2	Способность планировать и организовывать проектную деятельность органов государственного управления связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов	1. Демонстрирует знание принципов, норм и правил научного подхода к планированию и организации проектной деятельности в органах государственной власти, связанной со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией национальных проектов	Знать: Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием Уметь: Применять научный подход к планированию и организации проектной деятельности в органах государственной власти
		2. Использует модели и технологии проектного менеджмента, учитывает особенности его планирования и организации в органах государственного и муниципального управления	Знать: Современные модели и технологии проектного менеджмента в органах государственного и муниципального управления Уметь: Применять модели и технологии проектного менеджмента, используемые в коммерческом секторе, для решения задач в сфере государственного и муниципального управления с учетом специфики данной сферы
		3. Владеет навыками анализа основных проблем, возникающих в сфере государственного и муниципального управления в процессе подготовки проектов, их	Знать: Теоретические и методологические основы анализа проблем управления, используемого в процессе работы проектных команд Уметь: Применять проблемно-

		отражения в основных проектных документах на этапе планирования	ориентированный анализ в процессе разработки проектных документов
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление командой проекта в органах государственного управления» относится к модулю дисциплин по выбору, отражающих специфику ВУЗа.

4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения (2021 г приема)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	24	24
<i>Лекции</i>	6	6
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
Самостоятельная работа	84	84
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

Очная форма обучения (2022 г приема и далее)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	40	40
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	30	30
Самостоятельная работа	68	68
Вид текущего контроля	Эссе	Эссе
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды

Понятие управленческой и проектной команды. Проектная команда как группа работников, обладающих лидерскими качествами. Зарубежный опыт формирования проектных команд и использования их потенциала. Особенности профессионального взаимодействия в рамках проектной команды: наличие общих

целей деятельности; взаимодополняющие навыки и умения; высокий уровень взаимозависимости; коллективная ответственность за достижение конечных результатов. Преимущества и издержки различных способов формирования проектных команд в организации. Преимущества и издержки формирования проектных команд внешними консультантами. Формирование проектных команд за счет внутренних ресурсов. Проектная команда как малая группа. Динамика развития проектной команды и влияющие на нее факторы. Учет компетенций работников организации, их профессионального уровня и деловых качеств в процессе профессионального взаимодействия в рамках проектной команды. Основные подходы к профессиональному взаимодействию членов проектной команды. Реализация принципа совместной договоренности о правилах в процессе работы проектной команды. Роль коучинга в процессе организации командной работы. Потенциал наставничества в повышении эффективности работы проектной команды. Реализация принципа информационной открытости при организации деятельности команды. Технологии предотвращения разногласий между членами проектной команды. Реализация принципов обратной связи и рефлексии совместной деятельности членов проектной команды. Подходы к координации деятельности нескольких проектных команд.

Тема 2. Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды

Особенности подбора членов проектной команды и определения их функциональных ролей. Определение оптимального размера и состава команды с учетом производственных задач. Анализ проблем, возникающих при недостаточном и избыточном размере состава команды. Конфигурирование проектных команд. Функциональные роли в проектной команде: генератор идей, организатор, координатор, доводчик, разведчик ресурсов, староста-судья, эмоциональный лидер, оформитель. Современные подходы к диагностике уровня компетенции членов проектной команды. Выбор способов достижения стоящих перед командой целей в зависимости от уровня компетенции членов команды. Деятельность проектных команд в свете концепции самообучающейся организации. Устойчивость и гибкость как свойства социальных связей между членами команды. Внутренние и внешние коммуникации и социальные связи как характеристики проектной команды. Развитие системы формальных и неформальных коммуникаций между членами команды. Формы, каналы и содержательные характеристики передаваемой информации в рамках деятельности проектных команд. Современные системы информационного обмена внутри команды и с внешней средой.

Тема 3. Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы

Этапы формирования и развития проектной команды. Особенности начального этапа формирования проектной команды, роль лидера на данном этапе. Способы нейтрализации доминирования индивидуальных целей на начальном этапе развития проектной команды. Особенности переходного этапа формирования

проектной команды. Особенности продуктивного и завершающего этапов формирования проектной команды. Принципы делегирования части полномочий руководителя отдельным членам команды. Особенности работы проектной команды на принципах Agile-методологии.

Последовательность действий по организации работы проектной команды. Оценка текущего уровня развития и эффективности работы проектной команды. Разработка концепции улучшений по результатам оценки исходного состояния команды. Обоснование необходимости проведения замен и перестановок членов команды, перераспределения ресурсов. Разработка сценариев проведения стратегических сессий по развитию проектной команды. Подбор подходящего тренинга по командообразованию для членов проектной команды. Особенности реализации запланированных проектов и мероприятий. Особенности совместной разработки локальных актов, стратегий, проектов и ведомственных планов членами проектной команды. Оценка эффективности работы команды в рамках последующего контроля. Запуск нового цикла улучшений. Проектирование ожидаемых результатов совершенствования деятельности проектных команд. Подходы к совершенствованию компетенций лидеров проектных команд. Трансформация кадрового потенциала работников в активно используемый ресурс развития за счет совместной деятельности команды. Технологии формирования у участников проектной команды мотивации к непрерывному самообразованию и саморазвитию. Развитие социального потенциала проектных команд. Модерация деятельности проектных команд с использованием современных технологий. Развитие проектного мышления у членов проектной команды. Синергия, эмерджентность как системный эффект от командной работы. Обзор показателей эффективности работы по формированию и развитию проектной команды. Использование современных информационных технологий для организации работы проектных команд.

Тема 4. Формирование корпоративной культуры и норм антикоррупционного поведения в процессе совместной деятельности проектных команд

Современные подходы к сопоставлению понятий организационной и корпоративной культуры. Роль формирования корпоративной культуры в процессе организации деятельности проектных команд. Внутреннее и внешнее содержание корпоративной культуры участников проектных команд. Виды артефактов корпоративной культуры проектных команд: фирменный стиль, дресс-код, предметы с определенной историей, обороты речи, мифы и легенды, символика, обряды и ритуалы организации. Награды и поощрения как часть корпоративной культуры. Нормы и стили поведения членов проектной команды как компоненты корпоративной культуры. Виды корпоративной культуры. Официальная культура и контркультуры. Методы нейтрализации контркультур. Визуализация (материализация) корпоративной культуры участников проектных команд.

Реализация этических требований к служебному поведению государственных и муниципальных служащих в процессе работы проектных команд. Особенности

разработки корпоративной книги ценностей в рамках деятельности проектной команды. Разработка и совершенствование кодексов этики и служебного поведения силами участников проектных команд. Антикоррупционное регулирование как составляющая кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы. Особенности правового регулирования противодействия коррупции на государственной и муниципальной службе. Структурные характеристики и виды коррупции. Применение инструментов профилактики коррупции в процессе работы проектных команд. Предотвращение и урегулирование конфликта интересов в процессе работы проектных команд. Признаки коррупционного и коррупционно-опасного поведения служащих. Пассивное и активное антикоррупционное поведение. Правила антикоррупционного поведения проектных команд. Формирование модели правомерного и высокоморального поведения служащих в рамках деятельности проектных команд. Способы регулирования антикоррупционного поведения.

Тема 5. Использование потенциала проектных команд для решения стратегических задач в сфере государственного и муниципального управления

Стратегическое, тактическое и оперативное планирование применительно к развитию проектных команд. Особенности стратегического планирования в военном деле, бизнесе и государственном секторе; стратегическое планирование как наука и искусство. Особенности использования потенциала проектных команд в целях стратегического планирования и совершенствования нормативно-правового регулирования. Развитие кадрового и человеческого потенциала проектных команд в процессе стратегического планирования. Организация командного взаимодействия на этапе проблемно-ориентированного анализа в рамках стратегического планирования. Организация командного взаимодействия на этапе целеполагания. Роль проектных команд в определении миссии территории в рамках планирования ее социально-экономического развития. Роль проектных команд в определении миссии организации в рамках ведомственного планирования. Особенности организации работы проектной команды на этапе декомпозиции задач в мероприятия. Идентификация типов мероприятий стратегии по итогам командного взаимодействия участников стратегического планирования. Взаимодействие проектной команды на этапе определения механизмов реализации стратегии: информационно-технологических, организационных, финансовых и иных. Организация работы проектной команды по формированию системы стратегических показателей и показателей эффективности мероприятий стратегии. Особенности организации и проведения форсайт-сессий / стратегических сессий с участием проектных команд. Роль проектных команд в процессе управления реализацией стратегии и обеспечения межведомственного взаимодействия.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

для 2021 года приема

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды	21	5	1	4	16	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов.
2.	Тема 2. Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды	21	5	1	4	16	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение ситуационных задач.
3.	Тема 3. Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы	21	5	1	4	16	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач.
4.	Тема 4. Формирование корпоративной культуры и норм антикоррупционного поведения в процессе совместной деятельности	20	4	1	3	16	
5.	Тема 5. Использование потенциала проектных команд для решения стратегических задач в сфере государственного и муниципального управления	25	5	2	3	20	

	В целом по дисциплине	108	24	6	18	84	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	22	25	75	78	

для 2022 года приема и далее

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды	28	8	2	6	12	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов.
2.	Тема 2. Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды	28	8	2	6	12	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение ситуационных задач.
3.	Тема 3. Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы	28	8	2	6	12	Опрос. Решение тестов.

4.	Тема 4. Формирование корпоративной культуры и норм антикоррупционного поведения в процессе совместной деятельности	28	8	2	6	12	Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов.
5.	Тема 5. Использование потенциала проектных команд для решения стратегических задач в сфере государственного и муниципального управления	36	8	2	6	20	Решение ситуационных задач.
	В целом по дисциплине	108	40	10	30	68	Согласно учебному плану: эссе
	Итого в %	100	37	25	75	63	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды	Занятие 1. 1. Понятие управленческой и проектной команды. 2. Особенности профессионального взаимодействия в рамках проектной команды. 3. Способы формирования проектных команд в организации. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов.
	Занятие 2. 1. Проектная команда как малая группа. 2. Динамика развития проектной команды и влияющие на нее факторы. 3. Реализация принципа совместной договоренности о правилах в процессе работы проектной команды. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	

	Занятие 3. 1. Роль коучинга в процессе организации командной работы. 2. Потенциал наставничества в повышении эффективности работы проектной команды. 3. Технологии предотвращения разногласий между членами проектной команды. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	
Тема 2. Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды	Занятие 4. 1. Особенности подбора членов проектной команды. 2. Определение оптимального размера и состава команды с учетом производственных задач. 3. Функциональные роли в проектной команде. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение ситуационных задач
	Занятие 5. 1. Современные подходы к диагностике уровня компетенции членов проектной команды. 2. Выбор способов достижения стоящих перед командой целей в зависимости от уровня компетенции членов команды. 3. Деятельность проектных команд в свете концепции самообучающейся организации. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	
	Занятие 6. 1. Внутренние и внешние коммуникации и социальные связи как характеристики проектной команды. 2. Система формальных и неформальных коммуникаций между членами команды. 3. Формы, каналы и содержательные характеристики передаваемой информации. 4. Современные системы информационного обмена внутри команды и с внешней средой. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	
Тема 3. Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы	Занятие 7. 1. Этапы формирования и развития проектной команды. 2. Свойства начального этапа формирования проектной команды. 3. Особенности переходного, продуктивного и завершающего этапов формирования проектной команды. Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач.

	<p>Занятие 8.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Последовательность действий по организации работы проектной команды. 2. Оценка текущего уровня развития и эффективности работы проектной команды. 3. Обоснование необходимости проведения замен и перестановок членов команды, перераспределения ресурсов. 4. Разработка сценариев проведения стратегических сессий по развитию проектной команды. 5. Особенности совместной разработки локальных актов, стратегий, проектов и ведомственных планов членами проектной команды. <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p>	
	<p>Занятие 9.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подходы к совершенствованию компетенций лидеров проектных команд. 2. Технологии формирования у участников проектной команды мотивации к непрерывному самообразованию и саморазвитию. 3. Модерация деятельности проектных команд с использованием современных технологий. 4. Развитие проектного мышления у членов проектной команды. 5. Обзор показателей эффективности работы по формированию и развитию проектной команды. <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p>	
<p>Тема 4. Формирование корпоративной культуры и норм антикоррупционного поведения в процессе совместной деятельности проектных команд</p>	<p>Занятие 10.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Современные подходы к сопоставлению понятий организационной и корпоративной культуры. 2. Внутреннее и внешнее содержание корпоративной культуры участников проектных команд. 3. Нормы и стили поведения членов проектной команды как компоненты корпоративной культуры <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p> <p>Занятие 11.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация этических требований к служебному поведению государственных и муниципальных служащих в процессе работы проектных команд. 	<p>Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач.</p>

	<p>2. Особенности разработки корпоративной книги ценностей в рамках деятельности проектной команды.</p> <p>3. Разработка и совершенствование кодексов этики и служебного поведения силами участников проектных команд.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p> <p>Занятие 12.</p> <p>1. Антикоррупционное регулирование как составляющая кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы.</p> <p>2. Применение инструментов профилактики коррупции в процессе работы проектных команд.</p> <p>3. Формирование модели правомерного и высокоморального поведения служащих в рамках деятельности проектных команд.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p>	
<p>Тема 5.</p> <p>Использование потенциала проектных команд для решения стратегических задач в сфере государственного и муниципального управления</p>	<p>Занятие 13.</p> <p>1. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование применительно к развитию проектных команд.</p> <p>2. Особенности использования потенциала проектных команд в целях стратегического планирования и совершенствования нормативно-правового регулирования.</p> <p>3. Развитие кадрового и человеческого потенциала проектных команд в процессе стратегического планирования.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p> <p>Занятие 14.</p> <p>1. Организация командного взаимодействия на этапе проблемно-ориентированного анализа в рамках стратегического планирования.</p> <p>2. Организация командного взаимодействия на этапе целеполагания.</p> <p>3. Особенности организации работы проектной команды на этапе декомпозиции задач в мероприятия.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p> <p>Занятие 15.</p> <p>1. Взаимодействие проектной команды на этапе определения механизмов реализации стратегии.</p> <p>2. Организация работы проектной команды по формированию системы стратегических показателей и показателей эффективности мероприятий стратегии.</p>	<p>Опрос.</p> <p>Решение тестов.</p> <p>Обсуждение дискуссионных вопросов.</p> <p>Решение кейсов.</p> <p>Решение ситуационных задач.</p>

	<p>3. Особенности организации и проведения форсайт-сессий / стратегических сессий с участием проектных команд.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1.1-8.1.5, 8.2.1-8.2.2, 8.3.3-8.3.5 Раздел 9</p>	
--	--	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<p>Тема 1.</p> <p>Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды</p>	<p>Проектная команда как группа работников, обладающих лидерскими качествами.</p> <p>Зарубежный опыт формирования проектных команд и использования их потенциала.</p> <p>Преимущества и издержки формирования проектных команд внешними консультантами.</p> <p>Учет компетенций работников организации, их профессионального уровня и деловых качеств в процессе профессионального взаимодействия в рамках проектной команды.</p> <p>Реализация принципа совместной договоренности о правилах в процессе работы проектной команды.</p> <p>Реализация принципов обратной связи и рефлексии совместной деятельности членов проектной команды.</p> <p>Подходы к координации деятельности нескольких проектных команд</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подготовка (сообщения) доклада.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>
<p>Тема 2.</p> <p>Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды</p>	<p>Особенности подбора членов проектной команды и определения их функциональных ролей.</p> <p>Конфигурирование проектных команд.</p> <p>Выбор способов достижения стоящих перед командой целей в зависимости от уровня компетенции членов команды.</p> <p>Устойчивость и гибкость как свойства социальных связей между членами команды.</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подготовка (сообщения) доклада.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>

	<p>Развитие системы формальных и неформальных коммуникаций между членами команды.</p> <p>Формы, каналы и содержательные характеристики передаваемой информации в рамках деятельности проектных команд</p>	
<p>Тема 3.</p> <p>Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы</p>	<p>Анализ различных подходов к выделению этапов формирования и развития проектной команды.</p> <p>Способы нейтрализации доминирования индивидуальных целей на начальном этапе развития проектной команды.</p> <p>Принципы делегирования части полномочий руководителя отдельным членам команды.</p> <p>Особенности работы проектной команды на принципах Agile-методологии.</p> <p>Разработка концепции улучшений по результатам оценки исходного состояния команды.</p> <p>Обоснование необходимости проведения замен и перестановок членов команды, перераспределения ресурсов.</p> <p>Разработка сценариев проведения стратегических сессий по развитию проектной команды.</p> <p>Подбор подходящего тренинга по командообразованию для членов проектной команды.</p> <p>Трансформация кадрового потенциала работников в активно используемый ресурс развития за счет совместной деятельности команды.</p> <p>Модерация деятельности проектных команд с использованием современных технологий.</p> <p>Синергия, эмерджентность как системный эффект от командной работы</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подготовка отчета.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>
<p>Тема 4.</p> <p>Формирование корпоративной культуры и норм антикоррупционно о поведения в процессе совместной</p>	<p>Роль формирования корпоративной культуры в процессе организации деятельности проектных команд.</p> <p>Внутреннее и внешнее содержание корпоративной культуры участников проектных команд.</p> <p>Виды артефактов корпоративной культуры проектных команд.</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>

<p>деятельности проектных команд</p>	<p>Награды и поощрения как часть корпоративной культуры. Нормы и стили поведения членов проектной команды как компоненты корпоративной культуры. Официальная культура и контркультуры. Методы нейтрализации контркультур. Визуализация (материализация) корпоративной культуры участников проектных команд. Особенности разработки корпоративной книги ценностей в рамках деятельности проектной команды. Особенности правового регулирования противодействия коррупции на государственной и муниципальной службе. Структурные характеристики и виды коррупции. Применение инструментов профилактики коррупции в процессе работы проектных команд. Предотвращение и урегулирование конфликта интересов в процессе работы проектных команд. Признаки коррупционного и коррупционно-опасного поведения служащих. Пассивное и активное антикоррупционное поведение. Правила антикоррупционного поведения проектных команд. Способы регулирования антикоррупционного поведения</p>	
<p>Тема 5. Использование потенциала проектных команд для решения стратегических задач в сфере государственного и муниципального управления</p>	<p>Особенности стратегического планирования в военном деле, бизнесе и государственном секторе; стратегическое планирование как наука и искусство. Развитие кадрового и человеческого потенциала проектных команд в процессе стратегического планирования. Роль проектных команд в определении миссии территории в рамках планирования ее социально-экономического развития. Роль проектных команд в определении миссии организации в рамках ведомственного</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>

	<p>планирования.</p> <p>Идентификация типов мероприятий стратегии по итогам командного взаимодействия участников стратегического планирования.</p> <p>Роль проектных команд в процессе управления реализацией стратегии и обеспечения межведомственного взаимодействия</p>	
--	--	--

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Примерные задания для подготовки к контрольной работе

1. Разработайте вопросы для социологического исследования среди государственных и муниципальных служащих, направленного на оценку их готовности к работе в формате проектных команд.

2. Постройте модель коммуникации между членами проектной команды государственных и муниципальных служащих.

3. С учетом действующих кодексов этики и служебного поведения составьте Кодекс этики членов проектной команды государственных и муниципальных служащих, отражающий, в том числе, нормы антикоррупционного поведения.

4. Постройте модель взаимодействия проектной команды государственных и муниципальных служащих (на примере конкретного органа либо сферы деятельности) с внешними по отношению к ним органами и организациями.

5. Раскройте роль проектных команд государственных и муниципальных служащих, межведомственного взаимодействия между ними в целях повышения эффективности реализации национальных проектов (на примере конкретного проекта).

6. Раскройте содержание тренинга по командообразованию, подходящего для государственных служащих – членов проектной команды.

7. Разработайте типовые мероприятия для медиаплана, освещающего деятельность проектной команды.

8. Составьте алгоритм информационного сопровождения деятельности проектной команды государственных служащих.

9. Предложите систему ценностей и артефактов корпоративной культуры проектной команды государственных служащих.

10. Предложите вариант встраивания проектного офиса в структуру администрации муниципального образования в целях обеспечения эффективного руководства деятельностью проектных команд.

11. Опишите алгоритм организации межведомственного взаимодействия проектной команды по проектам, предполагающем несколько ответственных исполнителей (на примере конкретного проекта).

12. Предложите систему показателей эффективности работы проектной команды.

13. Сформулируйте рекомендации по соблюдению норм этики и служебного поведения в рамках работы проектных команд.

14. Сформулируйте рекомендации по соблюдению требований к антикоррупционному поведению участников проектной команды.

15. Перечислите современные технологии, обеспечивающие эффективную работу проектной команды в дистанционном режиме.

16. Команде государственных служащих необходимо разработать проект, предполагающий межведомственное взаимодействие. Предложите несколько подходов распределения обязанностей между членами команды.

17. Сформулируйте план мероприятий, направленных на профессиональное развитие членов управленческой команды.

18. Сформулируйте типовые риски, могущие возникнуть в ходе совместной работы проектной команды государственных служащих.

19. Предложите алгоритм включения в работу проектной команды государственных служащих научно-педагогического работника из университета.

20. Составьте краткое сообщение об этапах работы проектной команды государственных служащих на иностранном языке.

21. Разработайте алгоритм поиска литературы по вопросам формирования и развития проектных команд на иностранном языке, включая соответствующие

наборы ключевых слов.

22. Опишите взаимосвязь между результатами практической работы проектной команды и профессиональным развитием входящих в нее служащих.

23. Предложите модельный алгоритм действий по организации разработки плана развития проектной команды в период между реализацией различных проектов.

24. Предложите способы координации деятельности проектных команд государственных служащих, работающих над сходными по содержанию проектами.

25. Опишите способы материального и нематериального стимулирования служащих – участников проектных команд – за достигнутые результаты деятельности.

Примерная тематика эссе

Порядок выполнения эссе содержится в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

1. Аналитический обзор теоретических положений по формированию проектных команд.

2. Информационное сопровождение деятельности органов государственной власти и местного самоуправления по формированию проектных команд.

3. Международный опыт организации деятельности проектных команд в государственном и коммерческом секторе.

4. Проблемы встраивания деятельности проектных команд в систему функций и полномочий органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

5. Подходы и методические основы оценки эффективности и результативности деятельности проектных команд.

6. Проблемы и перспективы формирования кадрового резерва проектного управления в целях повышения эффективности работы проектных команд.

7. Обоснование преимуществ и издержек различных способов формирования проектных команд в организации.

8. Возможности внешних консультантов в деле формирования проектных команд государственных и муниципальных служащих.

9. Закономерности групповой динамики применительно к проектным командам государственных и муниципальных служащих.

10. Технологии подбора членов проектной команды и определения их функциональных ролей.

11. Особенности реализации принципа информационной открытости деятельности команды.

12. Современные технологии предотвращения разногласий между членами команды.

13. Технологии реализации принципов обратной связи и рефлексии совместной деятельности.

14. Современные подходы к диагностике компетентности членов проектной команды.

15. Проектирование системы формальных и неформальных коммуникаций между членами команды государственных и муниципальных служащих.

16. Формы, каналы и содержательные характеристики передаваемой информации в рамках проектной команды.

17. Особенности реализации начального этапа формирования проектной команды, роль лидера на данном этапе.

18. Особенности реализации переходного этапа формирования проектной команды.

19. Особенности реализации продуктивного и завершающего этапов формирования проектной команды.

20. Методы текущей оценки эффективности работы проектной команды.

21. Выбор и обоснование сценариев проведения стратегических сессий по развитию проектной команды.

22. Современные подходы к организации тренингов по командообразованию для членов проектной команды.

23. Особенности совместной разработки локальных актов, стратегий, проектов и ведомственных планов членами проектной команды.

24. Трансформация кадрового потенциала работников в активно используемый ресурс развития за счет совместной деятельности команды.

25. Современные технологии формирования у участников проектной команды мотивации к непрерывному самообразованию и саморазвитию.

26. Внутреннее и внешнее содержание корпоративной культуры применительно к проблематике проектных команд.

27. Компоненты и виды корпоративной культуры применительно к проектным командам. Методы нейтрализации контркультур.

28. Особенности разработки корпоративной книги ценностей в рамках деятельности проектной команды.

29. Идеологические, политико-правовые, организационно-управленческие и социально-экономические причины коррупции.

30. Формулирование требований к служебному поведению членов проектных команд государственных и муниципальных служащих..

31. Пассивное и активное антикоррупционное поведение. Правила антикоррупционного поведения участников проектных команд государственных и муниципальных служащих..

32. Обоснование модели правомерного и высокоморального поведения служащих в рамках деятельности проектных команд.

33. Особенности стратегического планирования в военном деле, бизнесе и государственном секторе.

34. Структурные элементы стратегии развития проектной команды.

35. Информационно-технологические, организационные, финансовые и иные механизмы реализации стратегии развития проектной команды.

36. Процесс разработки стратегии развития проектной команды. Порядок проведения стратегических сессий.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Для 2021 года приема

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ДКН-3. Владение навыками координации и обеспечения взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации,	1. Руководствуется установленными организационно-функциональной структурой проектной деятельности в Российской Федерации и порядком взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти – участников проектной деятельности.	<p>Знать: Организационно-функциональную структуру проектной деятельности в Российской Федерации</p> <p>Уметь: Координировать деятельность органов исполнительной власти – участников проектной деятельности</p>	<p>Пример кейсов Студент – служащий проектного отдела администрации муниципального образования. На совещании обсуждался вопрос о том, каким образом создавать в структуре администрации проектный офис. Были высказаны мнения 1) ввести должность заместителя главы по перспективному развитию, подчинив ему экономический блок и проектный офис; 2) организовать проектный офис в структуре организационно-контрольного управления аппарата главы; 3) организовать проектный офис в структуре департамента экономического развития. <i>Какую позицию по вопросу ведомственной подчиненности проектного офиса Вы бы поддержали? Почему?</i></p>

органов местного самоуправления, общественных объединений, научных и других организаций при рассмотрении вопросов, связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов	2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности.	<p>Знать: Основные принципы и подходы к координации деятельности органов исполнительной власти</p> <p>Уметь: Организовывать согласование принимаемых решений в области проектной деятельности</p>	<p>Пример кейсов Студент – служащий управления имущественных и земельных отношений. На совещании было поручено разработать проект «Создание системы мониторинга предоставления и использования жилых помещений для детей-сирот». <i>Опишите схему межведомственного взаимодействия проектной команды, обеспечивающую эффективную реализацию данного проекта</i></p>
	3. Предлагает эффективные формы взаимодействия при реализации проектов, включая планирование и проведение совместных мероприятий, подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов.	<p>Знать: Основы планирования и организации мероприятий в рамках проектной деятельности</p> <p>Уметь: Осуществлять подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов</p>	<p>Пример кейсов Студент – служащий органа, осуществляющего управление государственным имуществом субъекта РФ. На совещании была поставлена задача разработать проект «Честный налог на недвижимость», предусматривающий внедрение регламента выявления фактов занижения налогооблагаемой базы по налогам на коммерческую недвижимость и привлечения собственников к уплате налогов в полном объеме. <i>Сформулируйте цель, задачи, основные мероприятия и показатели эффективности реализации данного проекта</i></p>
ОПК-1. Способен обеспечивать соблюдение норм служебной этики и антикоррупционную направленность в деятельности органа власти	1. Демонстрирует знания норм профессиональной этики и основные направления государственной политики в области противодействия коррупции	<p>Знать: Основы этического и правового регулирования вопросов противодействия коррупции в органах власти</p> <p>Уметь: Реализовывать основные направления государственной политики в области</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий На сегодняшний день практически в каждом государственном органе утвержден кодекс этики и служебного поведения гражданских служащих. Как правило, в таких кодексах отражаются рекомендации по соблюдению запретов и ограничений гражданских служащих, требования по недопущению коррупционно-опасного поведения и конфликта интересов. Вместе с тем, в кодексах этики сравнительно мало внимания уделено специфике поведения в рамках проектной</p>

		противодействия коррупции	деятельности. <i>Сформулируйте рекомендации по соблюдению норм этики и служебного поведения в рамках работы проектных команд</i>
	2. Комплексно использует политические, организационные, информационно-пропагандистские, правовые и социально-экономические меры предупреждения коррупции в органах власти	Знать: Технологии предупреждения коррупции в органах власти Уметь: Комплексно использовать различные меры предупреждения коррупции в органах власти	Пример кейсов Гражданский служащий передает информацию, полученную в ходе исполнения служебных обязанностей и временно недоступную широкой общественности (по условиям тендера – закупка мебели для администрации) своему другу, который руководит оптовой мебельной базой. В результате торгов среди 10-ти участников выигрывает конкурс именно друг служащего. <i>Какие характеристики коррупционных действий служащего есть в данной ситуации?</i>
	3. Руководствуется в своем поведении при исполнении должностных обязанностей основополагающими морально-этическими ценностями государственного служащего	Знать: Подходы к идентификации и утверждению в сознании государственных служащих основополагающих морально-этических ценностей Уметь: Формировать поведенческие модели государственного служащего на основе принятых морально-этических ценностей	Пример кейсов К служащему на прием пришел гражданин. Служащий между делом начал говорить о том, что у него очень низкая заработная плата, не хватает денег на лечение членов своей семьи. <i>Можно ли считать данный факт проявлением коррупции? Конфликта интересов? Какие нормы в данном случае нарушает служащий?</i>
ОПК-8. Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного	1. Использует каналы коммуникации, методы и инструменты внешних и внутренних коммуникаций (собрания, сайт, внутренний портал, рассылки,	Знать: Общую теорию коммуникации Уметь: Пользоваться различными каналами и средствами внешних и внутренних коммуникаций для решения профессиональных задач	Пример практико-ориентированных заданий Проектная команда служащих успешно работала, собираясь в рабочем кабинете одного из ее участников. Проходили совместные обсуждения задач и способов их решения, здесь же на компьютере готовили документы. В связи с внешними обстоятельствами с некоторого момента личное взаимодействие членов команды стало невозможным. <i>Каким образом можно организовать коммуникации между членами команды в дистанционном формате, чтобы при этом не</i>

самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	мероприятия и т.д.).		<i>снижалась эффективность работы?</i>
	2. Объективно оценивает информационные потребности граждан, коммерческих организаций, институтов гражданского общества и средств массовой информации, выявляет наиболее популярные способы обратной связи, определяет особенности внутренней культуры государственного органа и фиксирует эти показатели для будущих измерений	Знать: Особенности формирования и развития внутренней культуры государственного органа Уметь: Производить оценку информационных потребностей целевых групп в рамках управленческой деятельности	Пример практико-ориентированных заданий Корпоративная культура – это инструмент сплочения служащих государственного органа, повышения эффективности их работы. Элементами корпоративной культуры выступают, с одной стороны, ценности, а с другой, артефакты (фирменный стиль, дресс-код, предметы с определенной историей, обороты речи, мифы и легенды, символика, обряды и ритуалы организации). Корпоративная культура представляет собой совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией. Видами корпоративной культуры выступают культура власти, культура задачи, культура коллектива, культура личности. <i>Предложите план действий по формированию корпоративной культуры проектной команды государственных служащих как составляющей корпоративной культуры организации</i>
	3. Демонстрирует навыки и умения выявлять и формулировать основные	Знать: Основные подходы к развитию системы внутренних и внешних коммуникаций Уметь:	Пример кейсов Команда государственных служащих из департамента образования работает над проектом, посвященным внедрению системы менеджмента бережливого производства в образовательных организациях. При этом между членами

	направления для развития системы внутренних и внешних коммуникаций	Предлагать управленческие решения, направленные на развитие системы внутренних и внешних коммуникаций	команды нет единого понимания смысла данного проекта. Руководители образовательных организаций, с которыми работают служащие, недостаточно четко понимают, какой результат необходимо получить в конечном итоге, хотя реализуют все требуемые от них мероприятия. <i>Предложите, какие каналы, средства и способы коммуникации необходимо использовать, чтобы решить данную проблему</i>
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы	Знать: Основные принципы формирования и развития потенциала управленческих команд Уметь: Осуществлять планирование и организацию командной работы	Пример кейсов Перед проектной командой муниципальных служащих была поставлена задача актуализировать стратегию социально-экономического развития города. Через некоторое время обнаружилось, что хотя команда и собиралась несколько раз, никакого продвижения в этом деле не произошло. Члены команды слабо понимали, в чем конкретно состоит их задача. <i>Предложите такой вариант постановки задачи и организации работы команды, включая распределение обязанностей между ее членами, чтобы получить необходимый результат</i>
	2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	Знать: Основные принципы стратегического планирования применительно к работе управленческих команд Уметь: Разрабатывать стратегию развития управленческой команды	Пример практико-ориентированных заданий В настоящее время в сфере государственной службы получает распространение технология индивидуального планирования профессионального развития. Это позволяет обеспечить сочетание различных форм обучения. <i>По аналогии сформулируйте цель профессионального развития управленческой команды и разработайте мероприятия, направленные на ее достижение</i>
	3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	Знать: Теории принятия управленческих решений Уметь: Осуществлять оценку рисков при принятии управленческих решений	Пример кейсов Команда служащих работает над проектом «Развитие дворового спорта». На этапе работы возникли затруднения относительно того, какие риски следует фиксировать в паспорте проекта. <i>Сформулируйте риски, могущие возникнуть в ходе реализации данного проекта</i>

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия	Знать: Основные коммуникативные технологии академического и профессионального взаимодействия Уметь: Осуществлять академическое и профессиональное взаимодействие в процессе работы управленческой команды	Пример кейсов Проектная команда служащих, работающая над стратегией социально-экономического развития города, начала испытывать затруднения по части реализации процедуры сценарного анализа. Поступило предложение обратиться за помощью к научным работникам университета. <i>Опишите алгоритм действий по использованию потенциала научно-педагогических кадров для решения прикладных управленческих задач</i>
	2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме	Знать: Современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах) Уметь: Пользоваться иностранным языком в сфере профессиональной деятельности и в научной среде	Пример кейса В городе планируется проведение международной научно-практической конференции по проблемам проектного управления в государственном секторе. Представители администрации приглашены для презентации действующей системы проектного менеджмента. Условием участия в конференции является подготовка доклада на иностранном языке. <i>Составьте план доклада, посвященного развитию проектного управления в администрации города, на иностранном языке</i>
	3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах	Знать: Принципы построения научной речи на иностранном языке Уметь: Готовить материалы для выступлений на научных мероприятиях в составе управленческой команды	Пример практико-ориентированных заданий Представьте, что Вы готовите доклад, посвященный формированию проектной команды в государственном органе. <i>Подготовьте презентацию доклада, посвященного формированию проектной команды в государственном органе, на иностранном языке</i>
	4. Демонстрирует	Знать:	Пример практико-ориентированных заданий

	<p>владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке</p>	<p>Основы научного речевого этикета, основы риторики на иностранном языке</p> <p>Уметь:</p> <p>Писать научные статьи на иностранном языке</p>	<p>Представьте, что Вы пишете статью, посвященную этапам развития проектной команды в государственном органе.</p> <p><i>Составьте план статьи, посвященной развитию проектной команды, на иностранном языке</i></p>
	<p>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке</p>	<p>Знать:</p> <p>Основные принципы работы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке</p> <p>Уметь:</p> <p>Организовывать работу со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке в рамках деятельности управленческой команды</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий</p> <p>Представьте, что Вы пишете статью, посвященную этапам развития проектной команды в государственном органе.</p> <p><i>Составьте список литературы на иностранном языке для статьи, посвященной вопросам развития проектных команд</i></p>

с 2022 года приема

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1. Способность обеспечивать формирование и реализацию государственно-	1. Демонстрирует знания современных методов регулирования в сфере государственного и	Знать: Современные методы регулирования проектной деятельности в государственном секторе, нормы служебной этики и	Пример практико-ориентированных заданий В Российской Федерации в последние 10-15 лет сложилась практика принятия кодексов этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих. В кодексах этики фиксируется, в частности, тезис о недопущении личной заинтересованности при исполнении служащими должностных обязанностей. К

<p>служебной культуры и моделей профессионального развития государственных и муниципальных служащих, соблюдение ими норм служебной этики и антикоррупционн ую направленность в их деятельности</p>	<p>муниципального управления, норм служебной этики государственных и муниципальных служащих, обеспечения антикоррупционной направленности в их деятельности</p>	<p>антикоррупционного поведения Уметь: Организовывать взаимодействие проектных команд на основе современных методов регулирования, разрабатывать (совершенствовать) кодексы служебной этики государственных и муниципальных служащих</p>	<p>распространенным недостаткам действующих кодексов этики можно отнести написание их под один шаблон, без учета специфики конкретного органа, а также непроведение различий между областями правового и этического регулирования поведения. Как правило, кодексы этики не содержат норм поведения в рамках работы проектных команд государственных и муниципальных служащих.</p> <p><i>Предложите тезисы, которые могли бы быть включены в кодексы этики в целях повышения этического регулирования деятельности проектных команд.</i></p> <p>Пример кейсов</p> <p>Студент – руководитель проектной команды. Один из членов проектной команды – государственный служащий с большим стажем работы. Он хорошо разбирается в предмете обсуждения, однако недостаточно осведомлен о современных подходах и технологиях. При этом он считает, что понимает суть вопроса гораздо лучше других. В процессе работы часто перетягивает на себя внимание, перебивает более молодых членов команды, не дает им высказаться, критикует альтернативные точки зрения. В процессе спора переходит на личности. В результате снижается эффективность командной работы. Исключить служащего из команды затруднительно, так как состав данной команды официально утвержден начальником управления.</p> <p><i>Какие шаги Вы бы предприняли для нормализации ситуации и повышения эффективности работы управленческой команды?</i></p>
--	---	---	--

	<p>2. Обеспечивает формирование и реализацию государственно-служебной культуры и моделей профессионального развития государственных и муниципальных служащих</p>	<p>Знать: Основные характеристики организационной и корпоративной культуры, современные подходы к обеспечению профессионального развития государственных и муниципальных служащих</p> <p>Уметь: выстраивать деятельность проектных команд и формировать стандарты поведения их участников на основе ценностей и артефактов организационной и корпоративной культуры; увязывать задачи проектной деятельности и профессионального развития служащих</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий Как известно, корпоративная культура строится на внутреннем ценностном содержании и внешней атрибутике. Эффективная работа управленческой команды предполагает усвоение корпоративной культуры каждым ее участником. <i>Какие ценности могут служить фундаментом корпоративной культуры проектного управления? Предположите, какие внешние артефакты корпоративной культуры следует создавать либо акцентировать в целях повышения эффективности работы проектной команды?</i></p> <p>Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель проектного офиса. В государственном органе созданы и работают проектные команды. При этом акцент делается исключительно на соблюдении сроков реализации проектов, а также их стоимостных ограничений и иных параметрах. Никто не вникает в содержание проектов, не интересуется их социальной значимостью, а также не занимается повышением проектных компетенций и в целом профессионализма служащих, участвующих в реализации проектов. Не отслеживается опыт участников проектных команд в реализации проектов различного типа. <i>Предложите способы взаимоувязки задач проектной деятельности и профессионального развития служащих – участников проектных команд</i></p>
--	--	--	--

<p>ПК-2. Способность планировать и организовывать проектную деятельность органов государственного управления связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов</p>	<p>1. Демонстрирует знание принципов, норм и правил научного подхода к планированию и организации проектной деятельности в органах государственной власти, связанной со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией национальных проектов</p>	<p>Знать: Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием</p> <p>Уметь: Применять научный подход к планированию и организации проектной деятельности в органах государственной власти</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий Хотя проектная деятельность по своей сущности носит творческий характер, представляется целесообразным осуществлять планирование процессов, связанных с проектной деятельностью, в которую входит не только инициирование и реализация конкретных проектов, но и большая подготовительная, координационная и аналитическая работа. <i>Предложите модельный алгоритм действий по организации разработки плана проектной деятельности государственного органа</i></p> <p>Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса администрации города. Представительным органом муниципального образования в прошлом году утверждена новая стратегия социально-экономического развития. Разрабатывали Стратегию сторонние исполнители в рамках муниципального контракта. Управление экономического развития администрации города, к ведению которого относится функционал по сопровождению и координации реализации Стратегии, должным образом не занимается этим вопросом, все погружены исключительно в текущие проблемы. Проектный офис ведет несколько проектов, однако они четко не привязаны к целям и задачам Стратегии. Служащие администрации не заинтересованы в эффективной реализации проектов. <i>Какие шаги следует предпринять, чтобы обеспечить единство стратегического и проектного управления?</i></p>
	<p>2. Использует модели и технологии проектного менеджмента, учитывает особенности его планирования и организации в органах</p>	<p>Знать: Современные модели и технологии проектного менеджмента в органах государственного и муниципального управления</p> <p>Уметь: Применять модели и</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий Декомпозиция проекта – это разложение его на составные части (элементы, модули, работы). В результате декомпозиции с учетом цели и задач проекта формулируется блок мероприятий. Одна из проблем, которую приходится решать проектной команде на данном этапе, является определение пределом декомпозиции, или степени достаточности детализации элементов проекта. <i>Какие аргументы может привести сотрудник проектного офиса в пользу более глубокой детализации мероприятий? Какие аргументы</i></p>

	государственного и муниципального управления	технологии проектного менеджмента, используемые в коммерческом секторе, для решения задач в сфере государственного и муниципального управления с учетом специфики данной сферы	<p>могут привести исполнители проекта в пользу укрупнения содержания мероприятий?</p> <p>Пример кейсов</p> <p>Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса государственного органа. Анализ системы проектного управления обнаружил, что в данном государственном органе не используются современные механизмы материального и нематериального стимулирования участников проектных команд за эффективную работу по реализации проектов. Факт участия в проектах отражается на квартальной премии, но данное поощрение служащие не замечают. Если рядовые работники предлагают ценные проектные идеи, роль руководителей соответствующих проектов берут на себя их руководители. В результате у исполнителей проекта наблюдается слабая заинтересованность в достижении конечных результатов проектов.</p> <p><i>Какие меры следует принять, чтобы повысить эффективность и результативность проектной деятельности?</i></p>
	3. Владеет навыками анализа основных проблем, возникающих в сфере государственного и муниципального управления в процессе подготовки проектов, их отражения в основных проектных документах на этапе планирования	<p>Знать:</p> <p>Теоретические и методологические основы анализа проблем управления, используемого в процессе работы проектных команд</p> <p>Уметь:</p> <p>Применять проблемно-ориентированный анализ в процессе разработки проектных документов</p>	<p>Пример практико-ориентированных заданий</p> <p>Распространенными способами получения информации о текущей ситуации, являющейся основой для инициирования новых проектов, являются статистические и ведомственные данные. В последнее время активно прорабатываются вопросы о перспективах использования больших данных для целей предиктивной аналитики.</p> <p><i>Предположим, что проект посвящен совершенствованию городского транспорта. Предположите, какую исходную информацию о текущей ситуации в данной сфере можно получить методами статистики, социологии и больших данных.</i></p> <p>Пример кейсов</p> <p>Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса государственного органа. Изучение документации по действующим проектам и инициативных заявок на реализацию новых проектов позволило обнаружить, что анализ проблемной ситуации, на основании которого обосновывается необходимость реализации данных проектов и осуществляется целеполагание, проводится достаточно</p>

			<p>поверхностно. В результате портфель проектов переполнен, однако большинство проектов носят технический характер и не направлены на решение актуальных проблем территории / сферы жизнедеятельности.</p> <p><i>Предложите перечень типовых требований по проведению проблемно-ориентированного анализа как первого этапа в процессе разработки проекта</i></p>
--	--	--	--

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие управленческой и проектной команды.
2. Основные подходы и принципы профессионального взаимодействия членов проектной команды.
3. Роль коучинга и наставничества в процессе организации командной работы.
4. Определение оптимального размера и состава проектной команды с учетом производственных задач.
5. Конфигурирование проектных команд, распределение функциональных ролей.
6. Координация деятельности нескольких проектных команд.
7. Виды функциональных ролей в проектной команде.
8. Внутренние и внешние коммуникации и социальные связи как характеристики проектной команды.
9. Принципы делегирования части полномочий руководителя отдельным членам проектной команды.
10. Последовательность действий по организации работы проектной команды.
11. Разработка концепции улучшений по результатам оценки исходного состояния команды.
12. Обоснование необходимости проведения замен и перестановок членов команды, перераспределения ресурсов.
13. Оценка эффективности работы проектной команды в рамках последующего контроля.
14. Проектирование ожидаемых результатов совершенствования деятельности управленческих команд.
15. Развитие социального потенциала проектных команд посредством модерации их деятельности с использованием современных технологий.
16. Синергия, эмерджентность как системный эффект от командной работы.
17. Обзор показателей эффективности работы по формированию и развитию проектной команды.

18. Использование современных информационных технологий для организации работы проектных команд.

19. Роль формирования корпоративной культуры в процессе организации деятельности проектных команд.

20. Современные подходы к сопоставлению понятий организационной и корпоративной культуры.

21. Антикоррупционное регулирование как составляющая кадровой политики.

22. Особенности правового регулирования противодействия коррупции.

23. Структурные характеристики коррупции. Виды коррупции.

24. Направления деятельности по противодействию коррупции. Инструменты профилактики коррупции среди членов проектных команд.

25. Правовая и этическая стороны конфликта интересов.

26. Способы регулирования антикоррупционного поведения членов проектных команд.

27. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование применительно к деятельности проектных команд.

28. Стратегическое планирование развития проектных команд как наука и искусство.

29. Стратегическое планирование и нормативно-правовое регулирование.

30. Развитие кадрового и человеческого потенциала проектных команд как ориентиры кадровых стратегий.

31. Система стратегических показателей развития проектных команд и показателей эффективности проводимых мероприятий.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Консультант Плюс.

2. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"

3. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

4. Указ Президента РФ от 08.11. 2021 г. N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» от 08.11.21 № 633.

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

Основная литература

1. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309> (дата обращения: 10.11.2022). — Текст : электронный.

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 17.10.2022). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

3. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах: учебник / С.И. Берлин, Х.А. Константиныди, Н.П. Бугакова [и др.], под общ. ред. Х.А. Константиныди ; Финуниверситет. - Москва: Вузовский учебник, 2020. - 364 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055130> (дата обращения: 20.10.2022). — Текст : электронный.

4. Антонов Г.Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 19.10.2022). — Текст : электронный.

5. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 04.10.2022). — Текст : электронный.

Периодические издания:

Государственная служба;

Вестник государственного и муниципального управления;

ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Public Administration Issues.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Электронные ресурсы БИК:

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

Платформа для совместной работы распределенных команд (в том числе при дистанционной работе отдельных сотрудников) «Miro».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Контрольная работа студента – это самостоятельное письменное выполнение заданий, предложенных преподавателем. Цель контрольной работы состоит в проверке сформированности компетенций, формируемых данной дисциплиной.

Ответ на задания контрольной работы должен быть четким, содержательным, строго соответствующим заданию, но при этом достаточно лаконичным. Объем текста – не более 1 страницы А4.

Задания контрольной работы могут заключаться в разработке различных моделей. В этом случае они должны представлять собой рисунок (схему), которая сопровождается текстовым описанием. Описание должно отражать как общее назначение модели, так и роль в ней каждого ее элемента.

Оценка контрольной работы осуществляется в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе.

Структура эссе.

1 Титульный лист

2. Введение – обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, логически и стилистически связанных между собой.

3 Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

4 Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, 14 через 1,5 интервала на стандартных листах бумаги формата А4. Поля: верхнее, нижнее – 20 мм., правое – 15 мм., левое – 25 мм. Выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Страницы должны быть пронумерованы. Максимальный объем эссе – 7 страниц.

Оценка эссе осуществляется в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Занятия по дисциплине проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедийными комплексами, компьютерными классами с выходом в Интернет