

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

УТВЕРЖДЕНО:

Приказом ректора

ФГБОУ ВО «ДонГТУ»

от «19» сентября 2023, № 66

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Специалист отдела проектов государственно-частного партнерства

(квалификация: бакалавр/специалист/магистр)

очно-заочная, исключительно с применением ЭО и ДОТ

(форма обучения: очная, заочная, очно-заочная)

ПРИНЯТО:

Ученым советом

ФГБОУ ВО «ДонГТУ»

«19» 09 2023,

протокол № 1

Алчевск 2023

Лист согласования

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана в соответствии с Положением «Об утверждении порядка и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Утверждено приказом Минобрнауки РФ от 01.07.2013 № 499), с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970 (с изменениями и дополнениями); профессиональным стандартом «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.08.2020 № 59295). Разработана кафедрой менеджмента.

Разработчики:

1. Кобзева Екатерина Васильевна — и.о. заведующий кафедрой менеджмента

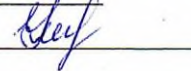
« 08 » 09 20 23
(подпись)



« » 20
(подпись)

2. Ульяницкая Ольга Васильевна – кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента

« 08 » 09 20 23
(подпись)



Рассмотрена на заседании кафедры менеджмента,
протокол от « 08 » 09 2023 г.
(номер протокола)

И.о. заведующий кафедрой менеджмента  Кобзева Екатерина Васильевна.
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

Согласовано

Первый проректор

(подпись)

Кунченко Александр Валериевич

(фамилия, имя, отчество)

Начальник УМЦ

(подпись)

Коваленко Ольга Александровна

(фамилия, имя, отчество)

« 19 » 09 20 23

СОДЕРЖАНИЕ

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1 Цель реализации программы	4
1.2 Планируемые результаты обучения	4
1.3 Связь образовательной программы с профстандартом	6
1.4 Категория слушателей	7
1.5 Форма обучения	7
1.6 Трудоемкость программы	7
2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Учебный план программы профессиональной переподготовки	8
2.2 Календарный учебный график	9
2.3 Учебно-тематический план	9
2.4 Рабочие программы (аннотации) дисциплин (модулей)	9
3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	15
3.1 Материально-технические условия реализации программы	15
3.2 Перечень методов, средств обучения и образовательных технологий	15
3.3 Квалификация педагогических кадров	16
3.4 Особенности организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	16
3.5 Учебно-методическое обеспечение программы	17
4 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ	19
4.1 Промежуточная аттестация	19
4.2 Итоговая аттестация	19
4.3 Оценочные материалы	21
5 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	22
ПРИЛОЖЕНИЯ	23

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель реализации программы

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области управления организацией. Получение слушателями программы переподготовки необходимых теоретических знаний и умений ведения различных видов деятельности во всех отраслях народного хозяйства в экономических субъектах всех организационно-правовых форм вне зависимости от формы собственности и типа финансирования.

2.5 Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы профессиональной переподготовки слушатель должен приобрести следующие знания, умения, навыки, необходимые для качественного изменения профессиональных компетенций в области менеджмента и должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

Таблица 1

Компетенция	Знать	Уметь	Владеть
ПК – 1 Способен осуществлять сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства	Основные источники и методы сбора и средства хранения, переработки маркетинговой информации Методы прогнозирования сбыта продукции и рынков требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере государственно-частного партнерства	Использовать справочно-правовые системы Применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией Разрабатывать алгоритмы, модели, схемы проекта государственно-частного партнерства	способностью понимать, критически анализировать и использовать базовую теорию документооборота; приемами ведения научной дискуссии и полемики
ПК-2. Способен формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства	Особенности и практика применения механизмов государственно-частного партнерства на российском и зарубежном рынках Бюджетное, налоговое, градостроительное и земельное	Идентифицировать и анализировать правовые риски проекта государственно-частного партнерства Разрабатывать документы, отчеты по проекту государственно-частного партнерства Анализировать данные из множественных	Способностью использовать методические документы по государственно-частному партнерству

	законодательство Российской Федерации, регулирующие отношения, возникающие при реализации проекта государственно-частного партнерства	источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам	
--	---	--	--

2.6 Связь образовательной программы с профстандартом

Связь образовательной программы «Государственное и муниципальное управление» с профессиональным стандартом 08.041 «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.08.2020 № 59295).

Таблица 2

Наименование программы	Профессиональный стандарт	Уровень квалификации
«Государственное и муниципальное управление»	«Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.08.2020 № 59295).	6

Программа разработана в соответствии с: ФГОС ВО по направлению подготовки по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

2.7 Категория слушателей

Специалисты с высшим образованием.

2.8 Форма обучения

Очно-заочная, с применением дистанционных технологий.

2.9 Трудоемкость программы

Нормативная трудоемкость по данной программе 260 академических часов, включая самостоятельную работу слушателей.

2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Учебный план программы профессиональной переподготовки

№ п/п.	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе						самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия							
			лекции	лабораторные занятия	практические занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.	Базовая часть									
1.	Менеджмент организаций	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
2.	Теория и механизмы разрешения государственных конфликтов	20	6	-	8	-	-	-	6	зачет
3.	Государственная и муниципальная служба	36	6	-	12	-	-	-	18	зачет
4.	Кадровое обеспечение в государственной службе	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
5.	Профильная часть									
6.	Управление изменениями	36	6	-	10	-	-	-	20	зачет
7.	Управление государственными проектами	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
8.	Региональное управление и территориальное планирование	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
9.	Лидерство и управление конфликтами	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
10.	Итоговая аттестация	36	-	-	2	-	-	-	34	тестирование
	ИТОГО	260	48	0	86		0		126	

2.2 Календарный учебный график

Наименование дисциплины	Объем нагрузки, ч	Модуль				Форма контроля
		1	2	3	4	
Менеджмент организаций	36					экзамен
Теория и механизмы разрешения государственных конфликтов	20					зачет
Государственная и муниципальная служба	36					зачет
Кадровое обеспечение в государственной службе	20					зачет
Управление изменениями	36					экзамен
Управление государственными проектами	20					зачет
Региональное управление и территориальное планирование	36					зачет
Лидерство и управление конфликтами	20					зачет
Итоговая аттестация	36					тестирование
ИТОГО	260					

2.3 Учебно-тематический план

Учебно-тематический план представлен в Приложении А.

2.4 Рабочие программы (аннотации) дисциплин (модулей)

Рабочая программа читаемых дисциплин представлены в Приложении Б.

АННОТАЦИЯ рабочей программы учебной дисциплины " Менеджмент организаций "

Цели и задачи дисциплины: Целью изучения дисциплины «Менеджмент организаций» является формирование системного мышления и комплекса знаний по теоретическим и практическим основам управления современными организациями в условиях рыночной экономики, разработки и принятия оптимальных управленческих решений с целью достижения успеха в их деятельности в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды.

Задачами изучения дисциплины «Менеджмент организаций» являются: формирование практических основ понимания сущности менеджмента организации; изучение содержания и особенностей применения принципов и реализации функций менеджмента, а также их роли в управлении; приобретение знаний о процессах построения организационных структур управления; формирование навыков применения инструментами совершенствования процесса управления современной организацией.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-1.

Содержание дисциплины: Современные технологии управления организациями и процесс их совершенствования. Совершенствование управления организацией на основе использования эффективных методов мотивации персонала. Совершенствование процесса принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях. Совершенствование технологии управления предприятием на основе внедрения концепции маркетинга и управления конкурентоспособностью. Диагностика и совершенствование системы управленческих коммуникаций. Совершенствование стилей управления, способов влияния, лидерства и власти руководителей разных уровней. Совершенствование управления предприятием на основе социально-психологических методов. Совершенствование управления предприятием на основе экономических и административных методов.

Форма контроля: экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **" Теория и механизмы современного государственного управления "**

Цели и задачи дисциплины: Цели: формирование у магистрантов системных знаний о теориях современного государственного управления и механизмах их реализации, структуре и системе органов государственного управления в ЛНР.

Задачи: раскрыть содержательную сторону основных научных школ, концепций и теорий, позволяющих всесторонне осмыслить государственное управление как понятие и общественный феномен; рассмотреть государственно-административное управление как систему с обоснованием сущностных компонентов ее структуры; охарактеризовать существующее и должно-желательное состояние каждой из подсистем: институциональной, нормативно-правовой, функционально-структурной, коммуникативной, кадровой, профессионально-культурной; обосновать принципы, подходы, основные направления и меры, обеспечивающие перевод системы

исполнительной власти и государственной службы из существующего состояния в желаемое (управление изменениями); сформировать знание административно-управленческого процесса, технологии подготовки, принятия и реализации административно-правовых управленческих решений.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций: ПК-1, ПК-2 компетенций.

Содержание дисциплины: Государственное управление, его природа и социальная сущность. Системный подход к государственному управлению. Организационная структура государственного управления: органы государственной власти. Формы и механизмы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления: мировой опыт и практика ЛНР. Механизмы формирования и реализации государственной политики. Программно-целевой подход в государственном управлении и практика его использования в управлении сферой здравоохранения ЛНР.

Механизм кадрового обеспечения государственного управления. Актуальные проблемы реформирования государственной гражданской службы. Информационно-коммуникационное обеспечение государственного управления. Эффективность государственного управления: критерии, показатели и процедуры оценки Реформирование и модернизация государственного управления в ЛНР: проблемы и пути их решения.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ
рабочей программы учебной дисциплины
" Управление изменениями "

Цели и задачи дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения изменений в организации.

Задачи: изучить теоретические подходы к проведению изменений в организации, анализ форм и методов проведения изменений в организации; рассмотреть существующий отечественный и зарубежный практический опыт по управлению изменениями в организации; рассмотреть опыт практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-1 компетенций.

Содержание дисциплины: Системный подход к управлению изменениями. Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Сопротивление изменениям: методы и подходы к снижению. Управление стрессом в системе управления изменениями. Формирование команды в условиях изменений. Роль команды в управлении изменениями. Управление конфликтами в системе управления изменений. Методы исследований в управлении изменениями. Способы и модели управления изменениями. Управление изменениями в самообучающихся организациях.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ
рабочей программы учебной дисциплины
" Кадровое обеспечение в государственной службе "

Цели и задачи дисциплины: Цели: дать студентам совокупность теоретических знаний и некоторых практических навыков в области формирования и реализации кадрового менеджмента, с использованием современных технологий управления.

Задачи: сформировать систему знаний о теоретических основах реализации кадрового менеджмента в различных аспектах; дать представление о месте и роли кадрового менеджмента в системе управления, как в ЛНР, так и за рубежом; познакомить с современными направлениями реализации кадрового менеджмента, новейшими технологиями, используемыми в мировой практике; сформировать первичные навыки практической работы по реализации кадрового менеджмента.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций ПК-1 компетенций.

Содержание дисциплины: Предмет, сущность и значение кадрового менеджмента. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента и управления кадрами. Кадровая служба и ее задачи. Организационно-распорядительные методы управления и формирования кадрового состава. Основы планирования потребностей в кадрах. Методы управления группой и поддержание работоспособности кадров. Кадровая политика и ее задачи. Мотивация в кадровом менеджменте. Культура управленческой деятельности. Эффективность кадрового менеджмента.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ
рабочей программы учебной дисциплины
"Управление государственными проектами "

Цели и задачи дисциплины: Цели: дать представление о современной технологии управления проектами и познакомить студентов с принципами использования проектного управления в своей будущей профессиональной деятельности; введение в проблематику управления проектами и изучение методологии управления проектами, ознакомление с инструментами и методами управления проектами на всех этапах жизненного цикла проекта; теоретическое освоение знаний в области управления проектами, приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области; так и изучение научных подходов и методов, используемых для повышения качества и эффективности в практической проектной деятельности.

Задачи: изучение основных принципов управления проектами; ознакомление с основными технологиями проектного управления и их возможностями; ознакомление с компьютерными технологиями реализации управления проектами.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций: ПК-1, ПК-2 компетенций.

Содержание дисциплины: Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения. Основные группы процессов управления проектом: процессы инициализации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения. Основные подсистемы управления проектом в рамках системного подхода. Управление содержанием и организацией проекта. Управление продолжительностью проекта. Управление привходящими моментами. Управление ресурсами проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Компьютерные технологии управления проектами.

Форма контроля: экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ
рабочей программы учебной дисциплины
" Государственная и муниципальная служба "

Цели и задачи дисциплины: Цели и задачи дисциплины. Целью изучения дисциплины является формирование знаний о государственной и муниципальной службе как общественном явлении, социально-правовых институтах; о статусе государственных и муниципальных служащих.

Задачи: обеспечить глубокие знания действующего законодательства; сформировать умения самостоятельной работы с нормативной базой с учетом его постоянного обновления и изменения; содействовать формированию юридического мышления как основы правовой культуры в целом.

Дисциплина нацелена на формирование
профессиональных компетенций (ПК-1, ПК-2) выпускника.

Содержание дисциплины: Общие положения системы государственной службы РФ. Общие условия государственной службы. Система управления государственной службой. Общие положения основ муниципальной службы в РФ.

Виды контроля по дисциплине: зачет.

Содержание дисциплины: Общие положения системы государственной службы Луганской Народной Республики. Государственная служба Луганской Народной Республики. Основные принципы построения и функционирования системы государственной службы Луганской Народной Республики. Должности государственной службы и их реестр в Луганской Народной Республике.

Организационно-правовые основы государственной гражданской службы. Государственная гражданская служба Луганской Народной Республики. Должности гражданской службы. Служебный контракт.

Основы правового статуса (положения) государственного гражданского служащего. Основные права гражданского служащего. Основные обязанности гражданского служащего. Ограничения, связанные с гражданской службой. Запреты, связанные с гражданской службой. Требования к служебному поведению гражданского служащего.

Организационно-правовые основы военной службы в Луганской Народной Республике. Военная служба в Луганской Народной Республике. Составы военнослужащих и воинские звания в Луганской Народной Республике. Увольнение с военной службы в Луганской Народной Республике.

Организационно-правовые основы правоохранительной службы и службы гражданской защиты в Луганской Народной Республике. Правоохранительная служба в Луганской Народной Республике. Служба гражданской защиты в Луганской Народной Республике.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ

рабочей программы учебной дисциплины

" Региональное управление и территориальное планирование "

Целью изучения дисциплины является приобретение студентами базовых профессиональных знаний о методах и моделях регионального управления и территориального планирования, формирование у них представлений и знаний об уровнях, инструментах и способах территориального управления и планирования.

Задачи:

определить содержание и принципы функционирования территории как объекта хозяйствования и рыночной среды, ознакомить студентов теоретическими вопросами регионального управления и территориального планирования;

проанализировать основные региональные проблемы, изучить роль региональных аспектов и территориальных факторов в социально- экономическом развитии ЛНР, методы регионально-территориальных исследований, инструменты региональной политики;

выработать навыки применения студентами навыков анализа современных тенденций регионального социально-экономического развития и управления в ЛНР и в мире, методов оценки эффективности использования региональных ресурсов.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций (ПК-1) выпускника.

Содержание дисциплины: Объект и предмет дисциплины, ее метод, цель и задачи. Основы системы регионального управления и планирования. Пространственная организация хозяйства ЛНР. Региональная политика в системе государственного регулирования пространственного развития страны. Субъекты регионального управления и территориального планирования. Проблемы анализа и регулирования территориального неравенства. Региональная экономическая диагностика и мониторинг социально-

экономического развития региона. Эффективность регионального управления и планирования. Методы и инструменты регионального управления. Программно-целевой подход в управлении региональным развитием. Стратегическое планирование как инструмент регионального управления. Территориальное планирование: подходы, уровни и горизонты планирования. Прогнозирование территориального и регионального социально-экономического развития. Бюджетно-финансовые механизмы государственного регулирования территориального развития. Территории с особым организационно-правовым и экономическим статусом. Формирование и развитие региональных рынков. Межрегиональные связи и взаимодействия. Особенности управления природными ресурсами региона. Кадровое обеспечение региональных органов управления.

Виды контроля по дисциплине: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Лидерство и управление конфликтами "**

Цели и задачи дисциплины: Цели: формирование у студентов понимания психологической сущности лидерства, основных концепций Управления конфликтами в организации для повышения эффективности управленческого труда. Тем самым учебная дисциплина вносит важный вклад в общую профессиональную подготовку бакалавра менеджмента.

Задачи: формирование у будущих бакалавров комплексного системного научного представления об основах управления конфликтами в организации. В более детальном виде задачами дисциплины являются: формирование понимания принципов лидерства в рамках малой и большой групп; изучение и умение выступать в роли лидера, возглавляемого им подразделения; изучение и умение применять на практике лидерских качеств.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-2 компетенций.

Содержание дисциплины: Теоретические основы управления конфликтами и стрессами Поведение личности в конфликте и стрессовом состоянии. Источники конфликтов и стрессов в организации. Предупреждение конфликтов и стрессов в организациях. Выбор и реализация конструктивного способа разрешения конфликтов и управления стрессами. Применение коммуникативных технологий в управлении конфликтами и стрессами. Технологии урегулирования конфликтов с участием третьей стороны Организационный механизм управления конфликтами и стрессами. Концепции лидерства. Лидерство и власть Профессионализм и личностные качества лидера. Личностные теории лидерства. Поведенческое и ситуационное лидерство. Командообразование, как ключевая задача лидеров-руководителей. Реализация стилей лидерства в организации. Инструментарий лидера. Работа лидера по выявлению и устранению девиаций в поведении сотрудников.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1 Материально-технические условия реализации программы

Лекции и практические занятия проводятся в дистанционном формате, в аудиториях, оснащенных мультимедийным оборудованием.

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Мультимедийная аудитория	Лекции, практические занятия	Компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, интерактивная доска.
Рабочее место пользователя	Самостоятельная работа	Компьютер с выходом в Интернет

3.2 Перечень методов, средств обучения и образовательных технологий

Программой дисциплины предусмотрены такие формы организации учебного процесса, как лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В ходе изучения курсов слушатели получают задания для выполнения самостоятельной работы в форме источников для конспектирования, вопросов контрольных работ, тем докладов.

Проведение большинства лекционных и практических занятий предусматривает использование мультимедийного сопровождения.

В учебном процессе предусмотрено применение активных методов обучения и интерактивных технологий.

В лекциях и практических занятиях с использованием компьютерных презентаций реализуется принцип наглядности. Подготовка данного занятия преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме в визуальную форму для представления слушателям через технические средства обучения. Проведение занятия сопровождается развернутым комментированием преподавателем подготовленных наглядных материалов. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у слушателей знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения; демонстрировать разные способы наглядности, что является важным в познавательной и профессиональной деятельности.

На лекциях и практических занятиях используется:

- мозговой штурм – специализированный метод групповой работы, направленный на генерацию новых идей, стимулирующих творческое мышление каждого участника;
- анализ проблемных ситуаций (case-study) – метод обучения, способствующий умению принятия решений, его целью является научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий;
- групповая дискуссия используется для выработки разнообразных решений в условиях неопределенности или спорности обсуждаемого вопроса путем разрядки межличностной напряженности; определения мотивации участия и побуждения каждого присутствующего к детальному выражению мыслей; возрождения ассоциаций, ранее скрытых в подсознании человека; стимуляции участников; оказание помощи в высказывании того, что участники не могут сформулировать в обычной обстановке; корректировки самооценки участников и содействия росту их самосознания;

- эссе - средство, позволяющее оценить умение слушателя письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Реферат - самостоятельная научно- исследовательская работа слушателей, направленная на развитие аналитических способностей. Написание реферата количественно и качественно обогащает знания слушателей по выбранной теме, помогает им логично, грамотно обобщить и изложить в письменном виде собранный материал, а затем умело, аргументировано публично устно защитить его перед своими одноклассниками на семинарском занятии или на научной конференции и, таким образом, приобрести методологический опыт публичной защиты научных исследований.

Реферат — это самостоятельная учебно-исследовательская работа обучающегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носить проблемно- поисковый характер.

Дидактический тест. Дидактический тест – специально организованный набор заданий, позволяющий осуществить все наиболее важные функции процесса обучения: организующую, обучающую, развивающую. Более того, тестовый контроль имеет значительные преимущества перед другими технологиями обучения. Во- первых, он обеспечивает проверку знаний большого количества слушателей одновременно, во-вторых, создает равные условия для всех тестируемых, в-третьих, занимает незначительное количество времени преподавателя и слушателей и, наконец, обеспечивает возможность контроля, как качества усвоения знаний, так и процесса формирования умений и навыков, использования их на практике.

3.3 Квалификация педагогических кадров

Реализация дополнительной образовательной программы профессиональной переподготовки «Государственное и муниципальное управление» обеспечена научно- педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно- методической деятельностью, а также с привлечение педагогов-практиков, имеющих опыт работы и высшую квалификационную категорию.

3.4 Особенности организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется на основе образовательных программ, адаптированных для обучения указанных обучающихся.

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья.

Обучение по образовательной программе инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется институтом с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких слушателей.

Институтом создаются специальные условия для получения дополнительного образования по образовательным программам слушателями с ограниченными возможностями здоровья.

3.5 Учебно-методическое обеспечение программы

Нормативно-правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";

Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам";

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.2 Менеджмент ;

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 года N 431н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства»

Нормативно-методические документы Минобрнауки России и Министерства Просвещения РФ;

Устав ФГБОУ ВО «ДонГТУ».

Литература:

А) основная

1. Белый, Е. М. Управление проектами : конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-4497-1879-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127576.html>

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 656 с. — ISBN 978-5-9776- 0554-0. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2016155> (дата обращения: 07.04.2023). —

3. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шеде, С. Хюизиг, Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева.. — Москва : КноРус, 2023. — 307 с. — Текст: электронный. — URL: <https://book.ru/books/946240>.

4. Машунин, Ю. К. Теория управления и практика принятия управленческих решений : Учебник / Ю.К. Машунин — Москва : Русайнс, 2023. — 493 с. — ISBN 978-5-466- 03099-0. — URL: <https://book.ru/book/949550>

5. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531024> (дата обращения: 31.03.2023). 10. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение управления / Р. С. Павлова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 608 с.

Б) дополнительная учебная литература:

1. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с.

2. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — СанктПетербург : Лань, 2023. — 344 с. —

3. Яшин, С. Н. Основы научных исследований в менеджменте : Учебник / С.Н. Яшин, Ю.С. Коробова, Ю.В. Захарова, Л.Ф. Суходоева — Москва : КноРус, 2023. — 289 с.

4. Проблемы трансформации экономики и менеджмента в современной действительности : Монография / А.А. Шестемиров, Т.А. Борисовская, Т.Л. Мищенко [и др.]; под. ред. А.А. Шестемиров — Москва : Русайнс, 2023. — 273 с

В) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Официальные сайты

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <http://минобрнауки.рф/>
2. Официальный сайт Государственной Думы РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.duma.gov.ru/>
3. Официальный сайт Конституционного Суда РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ksrf.ru/ru/News/Pages/default.aspx>
4. Официальный сайт Правительства РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/>
5. Официальный сайт Президента РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/>
6. Официальный сайт Совета Федерации РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.council.gov.ru/>

Г) Дополнительные интернет-ресурсы

ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЫ МИНОБРНАУКИ:

1. Единая коллекция образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru/catalog/>)
2. «Российский общеобразовательный портал» (<http://www.school.edu.ru/>)
3. Портал «Гуманитарное образование» (<http://www.humanities.edu.ru/index.html>)

ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕКИ:

1. Библиотека «Хронос – всеобщая история» (<http://hrono.ru/>)
2. Библиотека «Военная литература» (<http://militera.lib.ru/>)
3. Библиотека научной литературы «Гумер» (<http://www.gumer.info/>)
4. Библиотека думающего о России (<http://www.patriotica.ru/>)
5. Руниверс (<http://www.runivers.ru/>)
6. Некоммерческая электронная библиотека «ImWerden»
7. Библиотека сайта «Политнаука» (<http://politnauka.org/>)

4 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

4.1 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является оценка сформированности компетенций по изучаемой дисциплине. Промежуточная аттестация направлена на установление соответствия уровня профессиональной подготовки обучающихся требованиям. Промежуточная аттестация слушателей проводится в форме

экзамена:

Оценка «отлично» на экзамене ставится при:

- правильном, полном и логично построенном ответе;
- умении оперировать специальными терминами;
- использовании в ответе дополнительного материала межпредметных связей;
- умение выделять основные проблемы и подходы к их решению.
- иллюстрировать теоретические положения фактическим материалом и наоборот.

Оценка «хорошо» на экзамене ставится при:

- правильном, полном и логично построенном ответе;
- умении оперировать специальными терминами;
- использовании в ответе дополнительного материала;
- иллюстрировать теоретические положения практическим материалом.

Но в ответе имеются негрубые ошибки или неточности, возможны затруднения в использовании практического материала, делаются не вполне законченные выводы или обобщения.

Оценка «удовлетворительно» ставится при:

- схематичном неполном ответе;
- неумении оперировать специальными терминами или их незнании;
- с одной грубой ошибкой или неумением использовать научные знания дополнительного материала межпредметных связей.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при:

- ответе на все вопросы билета с грубыми ошибками;
- неумении оперировать специальной терминологией;
- неумении использовать научные знания дополнительного материала межпредметных связей.

или зачета:

- отметка «зачтено» ставится слушателю, если он обнаруживает полное знание учебно-программного материала, успешно выполняет предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу по курсу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной в программе, без затруднений излагает материал в устной речи, владеет специальной терминологией;

- отметка «не зачтено» ставится, если слушатель обнаружил пробелы в знаниях основного программного материала, допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, затрудняется в устном изложении материала, не владеет специальной (по данной дисциплине) и плохо владеет общенаучной терминологией.

4.2 Итоговая аттестация

Оценка качества освоения программы включает текущую, промежуточную и итоговую аттестацию слушателей программы. Для допуска к итоговой аттестации слушателю необходимо набрать не менее 18 баллов за выполнение практических заданий по программе и 25 баллов по результатам промежуточной аттестации по модулям (тестовая оценка).

Итоговая аттестация предполагает выполнение итоговой аттестационной работы в виде тестирования.

Слушатель не допускается к защите итоговой аттестационной работы по следующим причинам:

- не выполнен учебный план по конкретной образовательной программе;
- не выполнены условия договора с ДонГТУ.

4.3 Оценочные материалы

Описание критериев оценивания компетенций на различных уровнях их формирования, описание шкал оценивания

Первый уровень

Результаты обучения слушателя свидетельствуют об усвоении им некоторых элементарных знаний основных вопросов по дисциплине. Допущенные ошибки и неточности показывают, что слушатель не овладел необходимой системой знаний по дисциплине.

Пороговый уровень

Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что слушатель обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине. Слушатель способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и навыков для решения практико-ориентированных задач.

Повышенный уровень.

Слушатель продемонстрировал результаты на уровне осознанного владения учебным материалом и учебными умениями, навыками и способами деятельности по дисциплине. Слушатель способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.

Продвинутый уровень

Слушатель способен использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных практико-ориентированных ситуациях.

Достигнутый уровень оценки результатов обучения слушателя по дисциплине является основой для формирования профессиональных компетенций, соответствующих требованиям Профстандарта «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства» (*Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.08.2020 № 59295*) и ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

5 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Для аттестации слушателей программы профессиональной переподготовки на соответствие их персональных достижений запланированным результатам обучения в ходе промежуточной аттестации созданы по каждой дисциплине и для итоговой аттестации фонды оценочных средств, включающие тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных знаний.

При разработке оценочных средств для контроля качества изучения модулей, дисциплин учитываются все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у обучающихся компетенций по видам деятельности.

К итоговым аттестационным испытаниям, входящим в состав итоговой аттестации, допускается лицо, завершившее обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе. Лица, не прошедшие итоговую аттестацию по неуважительной причине или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные оценки, отчисляются.

Состав аттестационной комиссии утверждается приказом. Все заседания комиссии оформляются протоколами. Решения принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Председатель аттестационной комиссии организует и контролирует деятельность комиссии по данной программе переподготовки.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента



Учебно-тематический план

**дополнительной профессиональной программы - программы профессиональной переподготовки для получения
компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности**

«Государственное и муниципальное управление»

Год набора: 2024/2025.

Категория слушателей: – лица, имеющие высшее образование

Срок обучения: – от 10 недель

Форма обучения: – очная, очно-заочная с применением исключительно дистанционных образовательных технологий

Трудоемкость программы: 260 академических часов (в том числе 134 ауд. час.).

№ п/п .	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе							Форма контроля
			аудиторные занятия						самостоя- тельная работа	
			лекции	лабораторн ые занятия	практическ ие занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Базовая часть	112	24	-	42	-	-	-	46	
1.	Менеджмент организаций	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
1.1	Современные технологии управления организациями и процесс их совершенствования.	-	2	-	4	-	-	-	6	
1.2	Функции решения в методологии и организации процесса управления.	-	2	-	4	-	-	-	6	
1.3	Методы управления предприятием	-	2	-	4	-	-	-	6	
2.	Теория и механизмы современного государственного управления	20	6	-	8	-	-	-	8	зачет
2.1	1. Государственное управление, его природа и социальная сущность	-	2	-	4	-	-	-	4	
2.2	2. Формы и механизмы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления: мировой опыт и практика ЛНР.	-	2	-	2	-	-	-	2	
2.3	3. Актуальные проблемы реформирования государственной гражданской службы.	-	2	-	2	-	-	-	2	

№ п/п .	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе							Форма контроля
			аудиторные занятия						самостоя- тельная работа	
			лекции	лабораторн ые занятия	практическ ие занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7.	Государственная и муниципальная служба	36	6	-	12	-	-	-	18	зачет
7.1	1. Общие положения системы государственной службы ЛНР.	-	2	-	4	-	-	-	6	
7.2	2. . Система управления государственной службой..	-	2	-	4	-	-	-	6	
7.3	3. Общие положения основ муниципальной службы ЛНР.	-	2	-	4	-	-	-	6	
4.	Кадровое обеспечение в государственной службе	20	6	-	10	-	-	-	6	зачет
4.1	Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента и управления кадрами.	-	2	-	4	-	-	-	2	
4.2	Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.	-	2	-	4	-	-	-	2	
4.3	Технологии подбора персонала.	-	2	-	2		-	-	2	
	Профильная часть	112	24	-	42	-	-	-	46	
3.	Управление изменениями	36	6	-	10	-	-	-	20	зачет
3.1	Системный подход к управлению изменениями.	-	2	-	4	-	-	-	6	
3.2	Управление стрессом в системе управления изменениями.	-	2	-	2	-	-	-	6	

№ п/п .	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе							Форма контроля
			аудиторные занятия						самостоя- тельная работа	
			лекции	лабораторн ые занятия	практическ ие занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.3	Способы и модели управления изменениями.	-	2	-	4	-	-	-	8	
5.	Управление государственными проектами	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
5.1	Система и механизмы управления государственными и муниципальными проектами и программами	-	2	-	4	-	-	-	6	
5.2	Государственные и муниципальные проекты и программы, их разновидности и характеристики.	-	2	-	4	-	-	-	6	
5.3	Цифровизация в управлении проектами.		2	-	4		-	-	6	
6.	Региональное управление и территориальное планирование	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
6.1	1. Регион как объект хозяйствования и управления	-	2	-	4	-	-	-	1	
6.2	2. . Теории и методология территориальной организации хозяйства	-	2	-	4	-	-	-	1	
6.3	3. Государственная региональная политика: принципы и методы	-	2	-	2	-	-	-	2	
8.	Лидерство и управление конфликтами	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
8.1	Основы управления конфликтами и стрессами.	-	2	-	4	-	-	-	1	

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе							Форма контроля
			аудиторные занятия						самостоя- тельная работа	
			лекции	лаборатор- ные занятия	практическ ие занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8.2	Концепции лидерства. Лидерство и власть.	-	2	-	4	-	-	-	1	
8.3	Построение эффективных команд.	-	2	-	2	-	-	-	2	
9.	Итоговая аттестация	36	-	-	2	-	-	-	34	Итоговая аттестация- тестирование
	ИТОГО	260	48	0	86		0	0	126	

И.о. зав.кафедрой менеджмента  Кобзева Е.В.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рабочая программа дисциплины: «Управление государственными проектами»

Цель изучения дисциплины – приобретение студентами навыков аналитического исследования рыночных структур и поведения фирм на рынках товаров и услуг, основанного на комплексном, междисциплинарном подходе; формирование у будущих выпускников стратегического экономического мышления, позволяющего с наибольшей отдачей действовать в условиях рыночных отношений.

Задачи: сформировать четкие и устойчивые представления о сущности и содержании проектного и программно-целевого управления, его ключевых отличиях от других подходов к организации управленческой деятельности, современном состоянии и проблемах развития проектного и программно-целевого управления как теоретической и профессиональной области, возможностях, перспективах и сферах успешного использования проектного управления в современных государственных и муниципальных организациях, учреждениях, предприятиях;

изучить и основные модели и методы управления проектом, портфелем проектов, программой, позволяющих разработать систему целей и результатов проекта или программы, разработать календарный график и бюджет проекта или программы, дать обоснование и экономическую оценку проекта или программы, сформировать команду проекта, контролировать сроки, затраты и качество проекта в ходе его реализации, разрешать конфликты, искать компромиссы и вести переговоры; управлять развитием и функционированием команды, обеспечивать успех проекта и достижение им поставленных целей;

получить и закрепить представления и знания, связанные с адаптацией инструментария управления проектами и программами к специфике различных организаций, отраслей экономики, предметных областей, определить и использовать ключевые факторы успеха проектов в различных сферах деятельности.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций (ПК-1, ПК-2) выпускника.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 Способен осуществлять сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства	знать: - основные составляющие проекта и этапы его разработки; - основы и принципы управления проектами, особенности создания проектной команды; - технологии разработки и реализации проектов в государственной и муниципальной сфере (общее и уникальное); уметь: - применять теоретические знания в области разработки проектов (формулировать цели, мероприятия, результаты и риски по проекту); - применять теоретические знания в области использования современных методов управления проектом на практике (анализ ожидаемых результатов и рисков в управлении проектом); - применять теоретические знания в области проектирования организационной структуры (формировать проектную команду и мотивировать ее на работу); - применять теоретические знания в области участия в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления (анализ проблемы, формулировка направлений реализации проекта); владеть: - терминологическим аппаратом (узнавать термины, владеть понятиями) в

	области разработки социально-экономических проектов; - терминологическим аппаратом (узнавать термины, владеть понятиями) в области использования современных методов управления проектом; - терминологическим аппаратом (узнавать термины, владеть понятиями) проектировать организационную структуру; - терминологическим аппаратом (узнавать термины, владеть понятиями) в области участия в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.
ПК-2. Способен формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства	Знать: требования к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации; ключевые показатели эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Уметь: анализировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения. Моделировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации Владеть: методикой аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
Система и механизмы управления государственными и муниципальными проектами и программами	2
Государственные и муниципальные проекты и программы, их разновидности и характеристики.	2
Цифровизация в управлении проектами.	2
Практические занятия	12
Система и механизмы управления государственными и муниципальными проектами и программами	4
Государственные и муниципальные проекты и программы, их разновидности и характеристики.	4
Цифровизация в управлении проектами.	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	18
Основные группы процессов управления проектом: процессы инициализации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения.	6
Основные подсистемы управления проектом в рамках системного подхода. Управление содержанием и организацией проекта.	6
Управление продолжительностью проекта. Управление привходящими моментами. Управление ресурсами проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта.	6
Форма аттестации	экзамен

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Система и механизмы управления государственными и муниципальными проектами и программами.

Управление проектами, как объект изучения. Начало использования проектного управления. Место и роль управления проектами в управленческой деятельности в государственном и муниципальном управлении. Обзор существующих профессиональных стандартов управления проектами. Классификация стандартов. Стандарты управления проектом. Методологии в управлении проектами.

Организационное выделение проектов из общего контекста деятельности. Связи между управлением проектами, управлением программами, и управление портфелями проектов. Влияние организации на управление проектами.

Тема 2. Государственные и муниципальные проекты и программы, их разновидности и характеристики.

Сущность и отличительные особенности государственных и муниципальных проектов. Разновидности и характеристики государственных и муниципальных проектов и программ. Основы управления проектами в органах государственного и муниципального управления.

Тема 3: Цифровизация в управлении государственными проектами.

Общая характеристика систем управления проектами. Комплексные пакеты программного обеспечения для инвестиционной, коммерческой и производственной деятельности (MS Excel, Project Expert, 1С: Предприятие, ANALYSER Финансы Предприятия). Узкоспециализированные компьютерные программы для управления проектами (Ms Project, Sure Trak Project Мападег, Primavera Project Planner, Expedition, CA-Super Project, др.). Общая характеристика и особенности программы Microsoft Project. Планирование основных параметров проекта с помощью программы. Контроль и анализ выполнения проекта. Составление отчетов по проекту. Создание связи между проектами.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные

	неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Задание 1.

Построить и охарактеризовать схему организационной структуры управления проектом при условии, что:

- 1) организационная структура создается для одноразовой реализации проекта в пределах одной организации;
- 2) организация систематически реализует один или несколько проектов;
- 3) деятельность организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами;
- 4) в проекте участвуют две равнозначные с точки зрения управления проектом организации;
- 5) управление проектом реализует заказчик;
- 6) управление проектом реализует генеральный подрядчик;
- 7) управление проектом реализует специализированная управляющая компания.

Задача 2. Оценим инвестиционный проект, имеющий следующие параметры: стартовые инвестиции — 8000 тыс. ден. ед.; период реализации — 3 года; денежный поток по годам (тыс. ден.ед.): 4000; 4000; 5000; требуемая ставка доходности (без учета инфляции) - 18%; среднегодовой индекс инфляции - 10%.

Произвести оценку проекта без учета и с учетом инфляции.

Задача 3. В таблице представлены денежные потоки за пять лет реализации инвестиционного проекта. Проектная дисконтная ставка равна 15%.

Определить экономическую целесообразность реализации данного проекта (чистый приведенный доход, срок окупаемости, индекс рентабельности и внутреннюю норму доходности) по данным таблицы 1. Срок окупаемости и внутреннюю величину доходности устанавливать аналитическим и графическим методами.

Таблица 1 – Исходные данные к задаче

Год	Денежный поток, тыс. ден. ед.
0	-900
1	300
2	280
3	420
4	350
5	385
Всего	

Задача 4. Требуется определить значение IRR (процентную ставку) для проекта, рассчитанного на 3 года, требующего инвестиции в размере 20 млн. ден. ед. и имеющего предполагаемые денежные поступления в размере 3 млн ден. ед. (первый год), 8 млн ден. ед. (второй год) и 14 млн. ден. ед. (третий год).

Возьмем два произвольных значения процентной ставки для коэффициента дисконтирования: $r_1 = 15\%$ и $r_2 = 20\%$.

Вычислить значение IRR.

Задача 5. Вкладчик разместил в банке 55 тыс. у.д.е. при условии: в первый год процентная ставка составляет 30% годовых, каждое последующее полугодие ставка будет расти на 3 %. Необходимо найти наращенную сумму за два года, если проценты начисляются только на первоначальную сумму вклада.

Задача 6. Фирма создает фонд развития путем ежегодных вложений средств в банк в размере 5 млн. ден. ед. под 16% годовых. Вклады в банк проводятся равными частями один раз в год в середине года. Необходимо определить размер фонда в конце пятого года и современную стоимость потока платежей.

Задача 7. Есть два варианта начисления процентов на средства, размещаемые на депозит в банк. По варианту А – начисления осуществляются ежемесячно по ставке 24% годовых, а по варианту В – ежеквартально по ставке 28% годовых. Определить эффективную годовую ставку по каждому варианту.

Задача 8. Пусть номинальная ставка процента с учетом инфляции составляет 59 %, а ожидаемый темп инфляции в год – 40 %. Необходимо определить реальную будущую стоимость объема инвестиций 200 тыс. грн. через 2 года. Выполните расчеты, если в процессе реального развития экономики темп инфляции составит 55 %. Сделайте вывод.

Задача 9. Анализируются два инвестиционных проекта, вероятность получения доходов от реализации которых зависит от конъюнктуры рынка:

Конъюнктура	Проект А		Проект Б	
	Доход, тыс. у.д.е.	Вероятность	Доход, тыс. у.д.е.	Вероятность
Высокая	22,5+п	0,1	15,4	0,25
Средняя	12,8+п	0,5	10,0	0,4
Низкая	8,5+п	0,4	6,57	0,35

Нужно: 1. Сравнить проекты на основании показателей среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации.

2. Проанализировать, как изменится решение о выборе того или другого проекта, с точки зрения наименьшего уровня риска, если появится возможность реализации альтернативного варианта проекта В с ожидаемым доходом 10 тыс. у.д.е. и среднеквадратическим отклонением 0,35.

Задача 10. Вкладчик разместил в банке 55 тыс. у.д.е. при условии: в первый год процентная ставка составляет 30% годовых, каждое последующее полугодие ставка будет расти на 3 %. Необходимо найти наращенную сумму за два года, если проценты начисляются только на первоначальную сумму вклада.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Вопросы для творческого задания (в виде докладов и сообщений)

1. Определите информационную базу разработки различных этапов концепции маркетинга.
2. Дайте характеристику и назначение этапов разработки маркетинговой концепции.
3. Основные факторы, которые влияют на разработку маркетинговой стратегии.
4. Назначение разработки комплекса маркетинга.
5. Цель и суть проведения технического анализа.
6. Составляющие технического анализа.
7. Основные подходы к выбору местоположения проекта.
8. Какие основные факторы влияют на масштаб проекта?
9. Какие требования выдвигают аналитики при отборе технологии проекта, который влияет на этот выбор?
10. Какое значение имеет инфраструктура проекта при технической оценке последнего?
11. Основные компоненты подготовительной работы по проекту.
12. Виды затрат по проекту и их составляющие.

13. Суть, цели, задачи и элементы институционального анализа.
14. Внутренняя среда проекта.
15. Внешняя среда проекта.
16. Суть, цели и задачи экологического анализа.
17. Содержание работ по экологическому анализу.
18. Этапы проведения экологического анализа.
19. Типы воздействия проектов на окружающую среду.
20. Методические подходы по определению и оценке влияния проекта на окружающую среду.
21. Назначение социального анализа проекта.
22. Основные компоненты социального анализа.
23. Типы проектов, для которых оценка социального аспекта является обязательным.
24. Характеристика и основные составляющие социальной среды проекта.
25. Понятие «Население проекта» и «бенефициары проекта».
26. Взаимосвязь между различными социальными показателями проекта и степень их корреляции.
27. Основные характеристики способа и уровня жизни населения. Каким образом информация об уровне жизни населения проекта должна учитываться при разработке проекта?
28. Составляющие этнически демографической характеристики населения.
29. Проектирование социального окружения как составляющая социального анализа проектов.
- Методы повышения социальной активности населения проекта.
30. Сущность финансового анализа и его связь с другими разделами анализа проектов.

Тестовые задания по дисциплине

Вопрос 1. Проект - это:

- а) план долгосрочных финансовых вложений;
- б) программа действий по использованию финансовых ресурсов;
- в) задача с определенными исходными данными и плановыми результатами, что обуславливают способ его решения;
- г) комплекс взаимосвязанных мер, разработанных для достижения определенных целей в течение определенного срока при установленных ресурсных ограничениях;
- д) дело, которым хочет заниматься субъект хозяйствования.

Вопрос 2. Прединвестиционная фаза имеет целью:

- а) поиск инвестиционных концепций (бизнес-идей); предварительную разработку проекта; оценку технико-экономической и финансовой привлекательности; принятие решения;
- б) разработку технико-экономического обоснования проекта; поиск инвестора; проведение переговоров;
- в) заказ на выполнение проекта; разработку детального бизнес-плана;
- г) предоставление бизнес-плана инвестору, финансирование проекта;
- д) определение результатов деятельности на определенный срок.

Вопрос 3. Инвестиционная фаза охватывает:

- а) спектр консультационных и проектных работ по управлению проектом;
- б) проектно-поисковые, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы;

- в) проведение переговоров, заключение контрактов, проектирование, строительство, передачу в эксплуатацию;
- г) расширение и инновации, модернизацию производства;
- д) мониторинг показателей конъюнктуры инвестиционного рынка.

Вопрос 4. По классификации UNIDO выделяют следующие фазы проекта:

- а) концептуальная, контрактная фазы и фаза реализации проекта;
- б) предварительное технико-экономическое обоснование, заключение по проекту и решение об инвестировании;
- в) прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная фазы;
- г) фаза проектирования и внедрения;
- д) концептуальная и контрактная фазы.

Вопрос 5. Инновация - это

- а) новый продукт, изделие, идея ...;
- б) новая идея, воплощенная в продукт производства;
- в) внедренная в серию новация;
- г) идея, реализованная в виде готового товара на рынке.

Вопрос 6. Инновационная деятельность - это

- а) деятельность, направленная на реализацию каких-либо проектов;
- б) деятельность, связанная с научно-техническими разработками;
- в) деятельность, направленная на управление научно-техническим потенциалом фирмы;
- г) работа по разработке, подготовке и переходу на новый продукт.

Вопрос 7. Системный подход - это

- а) учет всех мероприятий данного уровня в системе планирования;
- б) всесторонний анализ последствий проведения рассматриваемого мероприятия во всех сферах хозяйственной деятельности;
- в) учет места и взаимосвязи рассматриваемого мероприятия в многоуровневой системе управления;
- г) все ответы правильные.

Вопрос 8. Планирование инноваций на предприятии - это

- а) процесс определения инновационного будущего организации;
- б) методы достижения инновационной цели организации;
- в) выбор действий фирмы по достижению инновационной цели;
- г) использование инструментов в достижении инновационной цели организации.

Вопрос 9. Прогнозирование в инновационном менеджменте - это

- а) комплексный план достижения цели предприятия;
- б) директивный план достижения инновационной цели;
- в) предположительность, вероятность появления каких-либо результатов;
- г) рабочая гипотеза инновационной деятельности фирмы.

Вопрос 10. К какой из групп рисков проекта относятся риск неудачной организации сети сбыта и системы продвижения товара к потребителю?

- а) риски несоблюдения срока проекта;
- б) риски неверного выбора экономических целей инновационного проекта;
- в) маркетинговые риски сбыта по проекту;
- г) риски взаимодействия с контрагентами и партнерами.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)

3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Теоретические вопросы

1. Сформулируйте сущность планирования проекта.
2. Охарактеризуйте содержание процесса разработки планов.
3. Сущность основной цели планирования.
4. Опишите последовательность стадий, которая сложилась в системе планов.
5. Назовите три фундаментальных уровня управления.
6. Сущность концептуального уровня управления.
7. Сущность стратегического уровня управления.
8. Сущность тактического уровня управления.
9. Какие бывают планы за степенью охвата работ.
10. Какие этапы включает общий процесс планирования проектов?
11. Охарактеризуйте основные процессы планирования проектов.
12. Дайте графическое изображение основных этапов планирования.
13. Объясните необходимость дополнительных процессов планирования и дайте их перечень.
14. В чем выражается разработка плана проекта?
15. Что такое план проекта и для чего он используется?
16. Какой метод анализа выполнения проекта был раньше самым распространенным?
17. Что является основой метода скорректированного бюджета?
18. Сформулируйте понятие «скорректированный бюджет».
19. Напишите и проанализируйте формулу для определения «коэффициента по затратам».
20. Напишите и проанализируйте формулу для определения общего показателя реализации (ПР) работ.
21. Основные методологические подходы и инструментарий проведения финансового анализа проектов.
22. Этапы проведения финансового анализа проектов.
23. Охарактеризуйте содержание основных документов, которые должны подготовить финансовые аналитики проекта.
24. Цель и суть проектирования бухгалтерского баланса.
25. В чем видится разница между финансовым анализом деятельности предприятия и анализом проекта?
26. Назовите причины необходимости предварительного анализа финансовой жизнеспособности проекта без учета финансирования проектов.
27. Виды инвестиционных ресурсов, их характеристика, стоимость и возможность использования для различных проектов.
28. Критерии рационализации финансовых ресурсов проекта.
29. В чем заключается разница между финансовым и экономическим анализом?
30. Для каких проектов экономический анализ является необходимым условием?

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Практические задания

1. Сгруппируйте приведенные статьи расходов в виде калькуляции производственной себестоимости проектных работ: прочие прямые расходы; расходы на служебные командировки; отчисления на социальные мероприятия; общепроизводственные расходы; расходы на оплату труда; материалы; расходы на работы, выполняемые сторонними предприятиями, учреждениями и организациями; спец. приобретения для проектных, экспериментальных работ.

2. Расположите последовательно в порядке их составления следующие бюджеты: запасов готовой продукции; административных расходов; прямых расходов на оплату труда; производства; денежных средств; продажи; общепроизводственных расходов; прямых затрат на материалы.

3. Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. $BCWS = 25$, а $ACWP = 22$. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. $BCWP = 20$.

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

4. Допустим, бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35 денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ).

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Бланк, И. А. Основы инвестиционного менеджмента Т. 1. / И. А. Бланк. — К.: МП «ИТЕМ», 2021. — 448 с.
2. Бланк, И. А. Основы инвестиционного менеджмента. Т. 2. / И. А. Бланк. — К.: Эльга-Н, Ника-центр, 2021. — 512 с.
4. Балацкий, Е. Ф. Управление инвестициями: учеб. пособ. / Е. Ф. Балацкий, О. М. Телиженко, М. А. Соколов. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — Суммы: ВТД «Университетская книга», 2020. — 232 с.
5. Бочаров, В.В. Инвестиции: Инвестиционный портфель. Источники финансирования. Выбор стратегии: [Учебник для студ. экон. спец. вузов] / СПб.: Питер, 2020. — 268 с.
8. Кузнецов, Б. Т. Финансовая математика: Учебное пособие для вузов / Б. Т. Кузнецов. — М.: Издательство «Экзамен», 2020. — 128 с.
9. Лахметкина, Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия / Н. И. Лахметкина. — М.: КноРус, 2020. — 183 с.
10. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках / М. А. Лимитовский. — М.: Дело, 2020. — 528 с.
11. Скрябин, О.О. Разработка и оценка эффективности инвестиционного проекта // Молодой ученый./ О. О. Скрябин. — 2022. — № 18. — С. 444–445.
12. Ульяницкая, О.В. Управление проектами: учеб. пособие / О.В.Ульяницкая.— Алчевск: ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2017. — 402с.
13. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — М.: Дашков и Ко, 2020. — 544. с.

Рабочая программа дисциплины: «Менеджмент организаций»

Целью изучения дисциплины «Менеджмент организаций» является формирование системного мышления и комплекса знаний по теоретическим и практическим основам управления современными организациями в условиях рыночной экономики, разработки и принятия оптимальных управленческих решений с целью достижения успеха в их деятельности в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды.

Задачами изучения дисциплины являются:

- формирование практических основ понимания сущности менеджмента организации;
- изучение содержания и современных технологий управления организациями, процессы их совершенствования;
- приобретение знаний о методологии и организации процесса управления.;
- формирование навыков применения инструментами совершенствования процесса управления современной организацией.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 Способен <i>Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать: документацию по учету и движению персонала; порядок оформления, ведения и хранения документов по оформлению трудовых отношений, по управлению персоналом в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации; Уметь: выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять подлинность представленных документов; разрабатывать типовые формы документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений; Владеть: способностью понимать, критически анализировать и использовать базовую теорию документооборота; приемами ведения научной дискуссии и полемики.
ПК-2. Способен <i>Формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать: моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации, методологию прогнозирования, планирования управления организацией; Уметь: рассчитывать и анализировать затраты по планированию деятельности; анализировать отчетность организации в части моделей, методов и инструментов управления затратами; выполнять необходимые для экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты в соответствии с принятыми в организации стандартами. Владеть: современными методиками расчета и анализа экономических показателей в области контроллинга предприятий; инструментарием расчетов плановых показателей, приемами анализа и оценки результатов планирования и прогнозирования.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Современные технологии управления организациями и процесс их	2

совершенствования.	
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.	2
3. Методы управления предприятием	2
Практические занятия	12
1. Современные технологии управления организациями.	4
2. Применение инструментов планирования и маркетинга при принятии решения.	4
3. Методология управления предприятием.	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	18
1. Менеджмент через мотивацию.	6
2. Этапы и условия принятия решений	6
3. Совершенствование управления организацией – метод Деминга	6
Форма аттестации	экзамен

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Современные технологии управления организациями и процесс их совершенствования.

Управленческая технология и её классификация. Типология технологий. Менеджмент по целям. Менеджмент по исключениям. Менеджмент оп результатам. Менеджмент через делегирование полномочий. Менеджмент через участие в управлении. Технология бенчмаркинга. Технология реинжиниринга. Технология аутсорсинга.

Тема 2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Понятие и разработка управленческого решения. Типология управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Системный анализ в принятии решений. Системный анализ в принятии решений.

Тема 3. Методы управления предприятием.

Организация как система процессов управления. 14 главных принципов управления предприятием. Сущность методов управления предприятием. Классические методы управления организацией. Система методов управления предприятием. Современные методы управления предприятием.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Задание 1. При создании ПАО основателями его собираются быть российское предприятие «Металл», белорусское предприятие «Металлоконструкции» и бизнесмен из Китая. Возможен ли такой состав основателей ПАО. Обоснуйте ответ.

Задание 2. Предприятие занимается разработкой рекламных компаний. Руководящим составом было принято решение о начале работ по разработке масштабной рекламной компании. В рамках данного решения директор предприятия выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. руб.	Персонал, чел	Оргтехника, комплектов
Приоритет	1,4	1	3
Выделено	500	10	7
Использовано	520	11	8

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения.

Задание 3. Сбыт грузовых автомобилей на автомобильном заводе уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о проведении рекламной компании для увеличения сбыта продукции. Общие данные для расчетов приведены в таблице:

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, тыс. у.е.	Общие затраты в месяц, тыс. у.е.	Прибыль, тыс. у.е.
Организация лизинговой формы оплаты	9,26	8,234	
Организация и проведение рекламной компании	10	8,5	

Требуется оценить экономическую эффективность двух управленческих решений методом сопоставления конечных результатов, сделать соответствующие выводы.

Задание 4. Предприятие «Кант» приняло решение значительно расширить свою деятельность и с этой целью хочет приобрести малое предприятие «Кратон». Определите покупательскую цену малого предприятия «Кратон», если коэффициенты цен акций аналогичных предприятий составляют $K_1=3,5$; $K_2=4,8$; $K_3=4,3$, а чистые годовые поступления малого предприятия «Кратон» на будущий год предусматриваются на сумму 950 тыс. руб.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

Задание 1. Проанализируйте процесс принятия решений, в котором вы участвовали или который вы осуществляли в последнее время? Стоило ли поступить иначе, если бы вы тогда были знакомы с основными моделями и приемами принятия решений?

Задание 2. В чем проявляется власть и личное влияние руководителя организации в процессе принятия управленческих решений?

Задание 3. Сравните два типа принятия решений: индивидуальный и групповой. Каковы преимущества и недостатки каждого из них? Могут ли недостатки одного типа быть компенсированы преимуществами другого? Почему?

Задание 4. Постройте дерево целей, стоящих перед организацией, где вы работаете. Проанализируйте эти цели и укажите, какие пути будут наиболее правильными и экономичными для их достижения.

Задание 5. В конце 1970-х годов корпорация «Сириус» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы».

Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была высокой. Покупатели тратили меньшую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где «Сириус» занимала традиционно сильные позиции. «Сириус» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки повысить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Как говорил президент фирмы «Сириус» Джерому Росоу: «Если «Сириус» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сириус» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами». Наряду с некоторыми изменениями, руководство «Сириус» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании.

В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для разработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей для выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сириус» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы: репутацию, маркетинг или финансовые возможности. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сириус» стали бы конкурентным преимуществом. Этот бизнес должен осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сириус» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется Финансовая сеть «Сириус». «Сириус» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы для анализа:

1. Опишите изменения во внешней среде фирмы.
2. Почему руководители фирмы выбрали для развития стратегию диверсификации?
3. Какие разногласия возникли на фирме относительно будущего развития компании?
4. Оцените работу комитета по стратегическому планированию.
5. Какие методы стратегического планирования использовались и могли использоваться работниками комитета для определения направлений работы фирмы?

6. Какие факторы предопределили успех фирмы «Сириус» на рынке?

Задание 6. Проанализируйте текст и ответьте на вопросы:

1. Каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?

2. Какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательно: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг. Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа – при всем невероятии подобной нерадивости, – там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, – напомнил себе Кэртис О'Киф. – Пока не мой».

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

1. Из перечня предложенных выбрать принцип управления

- а) Контроль.
- б) Иерархия.
- в) Финансы.
- г) Администрирование.

2. Что является источником власти и управления?

- а) знания;
- б) техника;
- в) собственность;

г) люди.

3. Какие виды деятельности принято различать в современном менеджменте?

а) деятельность по управлению техническими средствами;

б) управленческая деятельность по координации действий людей, управления факторами производства;

в) управленческая деятельность по организации действий на рынке товаров и услуг;

г) деятельность по строительству.

4. Что определяет статику системы управления?

а) функции;

б) структура;

в) технология процесса управления;

г) цели.

5. Организация в менеджменте – это:

а) процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей;

б) интегрированное целое;

в) собрание независимых специалистов;

г) объединение экспертов.

6. Организация в менеджменте – это:

а) процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей;

б) интегрированное целое;

в) собрание независимых специалистов;

г) объединение экспертов.

7. Что характеризует систему управления?

а) помещение;

б) прямые связи;

в) обратные связи;

г) субъект управления;

д) объект управления;

е) длительность работы.

8. Качественные цели определяются с помощью:

а) метода моделирования;

б) метода экспертных оценок;

в) метода стоимостного анализа.

9. Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления?

а) повысить оплату труда служащих;

б) установить более современные цели и информировать о них служащих;

в) усовершенствовать коммуникации.

10. Современные организации, как правило:

а) многоцелевые;

б) одноцелевые;

в) бесцелевые.

11. На процесс планирования влияют:
- а) внешняя среда;
 - б) внутренняя среда;
 - в) культура фирмы.
12. Корректировка целей производится:
- а) до выявления степени достижения целей;
 - б) после выявления достижения целей;
 - в) в процессе выявления достижения целей.
13. При создании структуры управления учитывают:
- а) численность управленческого аппарата;
 - б) норму управляемости;
 - в) прямые и обратные связи;
 - г) должностные инструкции.
14. Ориентация на продукт в линейной структуре:
- а) сильная;
 - б) слабая;
 - в) никакая.
15. Что называется организационными полномочиями?
- а) возможность самостоятельно принимать решения;
 - б) право давать указания и приказы подчиненными;
 - в) возможность переложить на других свои обязанности;
 - г) право распоряжаться ресурсами организации.
16. Наличие полномочий обязательного согласования означает право:
- а) давать советы руководителю;
 - б) отклонять принятые решения;
 - в) корректировать принятые решения;
 - г) добиваться внесения изменений в проекты решений.
17. Какому типу полномочий соответствует право отклонять решения линейного руководителя?
- а) линейные;
 - б) обязательного согласования;
 - в) параллельные;
 - г) аппаратные.
18. Какие из перечисленных утверждений соответствуют истине?
- а) необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора;
 - б) принятие решений вызывается необходимостью;
 - в) принятие решений связано с изменением целей управления.
19. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?
- а) условия определенности;
 - б) условия неопределенности;
 - в) условия риска;
 - г) условия риска и неопределенности;
 - д) ни одно из перечисленных условий.

20. К чему относится понятие «Эффективность управления»?

- а) к объекту управления;
- б) к субъекту управления;
- в) к технологии производства.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Теоретические вопросы

1. Какие задачи обеспечивают достижение системы, цели управляемой системы должна решать управляющая система?
2. Контур управления как совокупность двух взаимодействующих подсистем: субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).
3. Охарактеризуйте три уровня управления.
4. Объясните значение миссии для организации.
5. Определите факторы, влияющие на инфраструктуру менеджмента.
6. Перечислите основные этапы построения математических моделей.
7. Опишите основные этапы принятия решения.
8. Содержание планирования как функции управления.
9. Этапы планирования.
10. Стратегическое планирование, его суть.
11. Тактическое и оперативное планирование.
12. Дайте определение понятию «модель управления».
13. Что относится к линейным и функциональным полномочиям?
14. Сравните характеристики линейных и функциональных полномочий.
15. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
16. Организационно – распорядительные методы управления.
17. Мотивы поведения руководителя.
18. Суть тотального контроля качества и тотального контроля менеджмента.
19. Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации.
20. Ролевой конфликт.
21. Способы устранения конфликтов и противоречий.
22. Дайте определение понятиям «власть» и «воздействие».
23. Использование власти в рамках эффективного лидерства.
24. Сущность понятия «коллектив».
25. Дайте определение понятию «управленческий конфликт».
26. Виды и типы конфликтов.
27. Позитивные и негативные (дисфункциональные) последствия конфликта.
28. Источники возникновения конфликта.

29. Формы производственных конфликтов.
30. Основная функция эффективности.
30. Виды эффективности менеджмента.
31. Составляющие успеха организации.
32. Формы власти, их достоинства и недостатки.
33. Природа и содержание лидерства в управлении организацией.
34. Концепции лидерства (теория личностных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход).
35. Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента.
36. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя.
37. Принципы организации рабочего места и времени руководителя.
38. Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты.
39. Модель процесса конфликта. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов.
40. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.
41. Понятие и элементы организационной культуры.
42. Функции и виды организационных культур.
43. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению.
44. Управление организационной культурой.
45. Формирование имиджа организации.
46. Основы управления персоналом.
47. Сущность и содержание финансового менеджмента.
48. Структура и содержание системы инновационного менеджмента организации.
49. Международный менеджмент: сущность, структура.
50. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий.

Практические задания

Задание 1. В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к квалификации:

- а) менеджера высшего звена – генерального директора предприятия;
- б) линейного менеджера среднего звена;
- в) менеджера нижнего звена.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требование):

1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.
2. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.
3. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.
4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.
5. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.
6. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

7. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.д.

8. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.

9. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.

10. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

11. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

12. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

13. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

14. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

15. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и т.д.).

16. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.

17. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

18. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

19. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование по специальности менеджмент или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Задание 2. Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующей работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта? Поясните ваше мнение.

Задание 3. Распределите нижеперечисленные факторы на две группы: первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления; вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

1. Внешняя ситуация стабильна.

2. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.
3. Менеджеры низшего звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
4. Менеджеры низшего звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
5. Компания географически рассредоточена.
6. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
7. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
8. Менеджеры низшего звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и нестабильная.
10. Менеджеры низшего звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

Задание 4. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий:

А. Построить большой завод стоимостью $M1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R1 = 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M2 = 300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T1 = 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p3 = 0,7$ и $p4 = 0,3$ соответственно.

В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p5 = 0,9$ и $p6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или

	письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. — 164 с.
2. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2021. — 282 с.
3. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 164 с.
4. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.
5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 319 с.
6. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 197 с.
7. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 526 с.

Рабочая программа дисциплины: «Государственная и муниципальная служба»

Целью изучения дисциплины «Государственная и муниципальная служба» является формирование знаний о государственной и муниципальной службе как общественном явлении, социально-правовых институтах; о статусе государственных и муниципальных служащих.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

- обеспечить глубокие знания действующего законодательства;
- сформировать умения самостоятельной работы с нормативной базой с учетом его постоянного обновления и изменения;
- содействовать формированию юридического мышления как основы правовой культуры в целом.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 <i>Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	знать: – сущность государственной и муниципальной службы, основные закономерности ее возникновения, функционирования и развития, ее особенности, задачи и роли в демократическом государстве; – правовые основы и основные принципы организации государственной и муниципальной службы; – специфику прохождения государственной и муниципальной службы; уметь: – ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; – использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих; владеть: – навыками работы с правовыми актами; – навыкам анализа различных правовых явлений, юридических фактов, правовых норм и правовых отношений, являющихся объектами профессиональной деятельности;
ПК-2. <i>Способен Формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	знать: – основные способы обеспечения режима законности при осуществлении полномочий и их ответственность; – роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего; – основные административные процессы и принципы их регламентации; уметь: – использовать и составлять нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности; – анализировать, толковать и правильно применять правовые нормы, принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом; – интегрировать в деятельность подразделения положения законодательства Луганской Народной Республики, инструкции и нормативы; владеть: – навыками разрешения конфликта интересов с позиции социальной ответственности.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. <i>Общие положения системы государственной службы ЛНР.</i>	2

2. . Система управления государственной службой..	2
3. Общие положения основ муниципальной службы ЛНР.	2
Практические занятия	12
1. Общие положения системы государственной службы ЛНР.	4
2. . Система управления государственной службой..	4
3. Основы муниципальной службы ЛНР.	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	18
1. Организационно-правовые основы государственной гражданской службы.	6
2. Кадровая политика в государственной службе. Подготовка кадров государственной службы.	6
3. Права и обязанности муниципальных служащих	6
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Общие положения системы государственной службы ЛНР.

Общие положения системы государственной службы Луганской Народной Республики. Государственная служба Луганской Народной Республики. Основные принципы построения и функционирования системы государственной службы Луганской Народной Республики. Должности государственной службы и их реестр в Луганской Народной Республике.

Организационно-правовые основы государственной гражданской службы. Государственная гражданская служба Луганской Народной Республики. Должности гражданской службы. Служебный контракт.

Основы правового статуса (положения) государственного гражданского служащего. Основные права гражданского служащего. Основные обязанности гражданского служащего. Ограничения, связанные с гражданской службой. Запреты, связанные с гражданской службой. Требования к служебному поведению гражданского служащего.

Организационно-правовые основы военной службы в Луганской Народной Республике. Военная служба в Луганской Народной Республике. Составы военнослужащих и воинские звания в Луганской Народной Республике. Увольнение с военной службы в Луганской Народной Республике.

Организационно-правовые основы правоохранительной службы и службы гражданской защиты в Луганской Народной Республике. Правоохранительная служба в Луганской Народной Республике. Служба гражданской защиты в Луганской Народной Республике.

Тема 2. Система управления государственной службой.

Управление государственной службой в Луганской Народной Республике. Кадровый резерв для замещения должностей государственной службы. Финансирование государственной службы и программы ее реформирования и развития. Государственная служба в Луганской Народной Республике иностранных граждан.

Тема 3. Общие положения основ муниципальной службы ЛНР.

Муниципальная служба: сущность и основы организации. Понятие, задачи и функции муниципальной службы, ее основные признаки. Нормативно-правовое обеспечение муниципальной службы. Система принципов муниципальной службы и ее организация.

Функции и принципы организации муниципальной службы. Правовая защищенность муниципального служащего. Принципы организации муниципальной службы

Права и обязанности муниципальных служащих. Правила внутреннего трудового распорядка.

Квалификационные требования по муниципальным должностям. Должностная инструкция муниципального служащего. Этические нормы муниципального служащего. Оценка персонала и эффективности органов муниципального управления. Аттестация муниципальных служащих.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Перечень вопросов (для проведения собеседования (устный или письменный опрос):

1. Сущность понятия "государственная служба".
2. Виды государственной службы в ЛНР.
3. Государственная служба как вид социальной деятельности.
4. Государственная служба как сфера управления.
5. Государственная служба: политико-правовой аспект.
6. Концептуальные проблемы государственной службы.
7. Партийная номенклатура и государственная служба.
8. Государственная служба ЛНР: сущность, цели, задачи, функции.
9. Система и структура государственной службы в Луганской Народной Республике.
10. Законодательство ЛНР о государственной службе.
11. Принципы государственной и муниципальной службы ЛНР.
12. Должность государственной гражданской службы: понятие и правовой статус.
13. Классификация должностей государственной гражданской службы и классные чины государственных служащих.
14. Реестр должностей государственной гражданской службы Луганской Народной Республики.
15. Классные чины: порядок присвоения и сохранения.
16. Административно-правовой статус государственных служащих.
17. Квалификационные требования к государственным служащим.
18. Профессионализм государственного служащего.
19. Социальная защищенность государственного и муниципального служащего.
20. Положение государственных служащих при ликвидации или реорганизации государственного органа.
21. Поощрения и награждения государственных служащих.
22. Служебное время и время отдыха государственных служащих.
23. Денежное содержание государственного служащего.
24. Пенсионное обеспечение государственного и муниципального служащего.
25. Методы управления персоналом в системе государственной службы.
26. Государственная и муниципальная служба и технологии их взаимодействия с общественностью.
27. Прохождение государственной гражданской и муниципальной службы.
28. Аттестация государственных гражданских служащих.
29. Формирование кадрового резерва государственных служащих.
30. Основания прекращения государственно-служебных отношений.
31. Нравственные основы деятельности государственного служащего.
32. Деловая культура персонала государственной службы.
33. Управление государственной службой.
34. Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.
35. Планирование и развитие карьеры государственного и муниципального служащего.
36. Принципы кадровой политики как основа создания эффективного государственного аппарата.
37. Критерии эффективности государственного управления и государственной службы.
38. Служебное поведение государственного гражданского служащего.
39. Конфликт интересов на государственной гражданской и муниципальной службе.
40. Сущность понятия "муниципальная служба".

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству собеседование (устный или письменный опрос)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемый вопрос, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
3	собеседование (устный или письменный опрос) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	собеседование (устный или письменный опрос) прошел на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Контрольная работа (теоретические вопросы и задания)

Вопросы к контрольным работам:

1. Роль и значение института государственной службы в демократическом государстве.
2. Сущность и содержание понятий «госслужба», «муниципальная служба», «публичная служба», «государственный (муниципальный) служащий».
3. Соотношение понятий «госслужба», «государственное управление», «публичное управление», «административное управление», «публичная служба», «бюрократия», «чиновник».
4. Основные признаки государственного служащего, его отличия от работника по найму.
5. Основы организации государственной и муниципальной службы в зарубежных странах (общая характеристика).
6. Сущность и содержание понятий «кадры», «персонал», «кадровая политика», «государственная кадровая политика в сфере госслужбы», «кадровая работа».
7. Основные направления кадровой политики в сфере государственной службы.
8. Разработка концепции кадровой политики в органах государственной власти (цели, направления, приоритеты).
9. Основные различия между кадровой политикой и кадровой работой на государственной службе.
10. Два подхода к кадровой политике в сфере государственной службы: с позиции рациональной бюрократии; и с позиции нового государственного управления (характеристика)
11. Эффективность государственной службы – проблемы и перспективы, критерии и методика оценки эффективности госслужбы.
12. Законодательство ЛНР о госслужбе и проблемы его реализации в системе управления.
13. Нормативно-правовая база организации госслужбы в ЛНР (трудовое, административное и публичное право).
14. Конституция ЛНР о государственной службе ЛНР.
15. Законы, нормативно-правовые акты субъектов ЛНР о госслужбе, их специфика.

16. Законодательство ЛНР о видах государственной службы в ЛНР.
17. Законодательство ЛНР о государственной гражданской службе, и механизмы ее регулирования.
18. Права и обязанности государственного служащего.
19. Социальные гарантии государственного и муниципального служащего.
20. Формирование профессиональной культуры государственных и муниципальных служащих их значение.
21. Система ценностей (моральных, духовных и т.д.) государственных и муниципальных служащих.
22. Механизма обеспечения системы ценностей госслужащих и проблемы формирования профессиональной культуры государственных гражданских служащих.
23. Этика профессиональной служебной деятельности госслужащих.
24. Специфика и механизмы урегулирования конфликта интересов на госслужбе.
25. Сущность и содержание понятий: «должность», «должностное лицо», «государственная должность ЛНР», «государственная должность государственной службы», «муниципальная должность».
26. Система должностей и классных чинов гражданской службы ЛНР.
27. Реестры государственных должностей госслужбы, их сущность, назначение и виды.
28. Процедура поступления на госслужбу и прекращение госслужбы.
29. Порядок проведения аттестации и присвоения классных чинов в органах государственной власти.
30. Порядок организации и проведения: конкурса на должность государственной и муниципальной службы, государственного квалификационного экзамена, их значение.

Контрольные задания:

Задание 1. Укажите, какие из перечисленных ниже лиц не являются государственными гражданскими служащими.

1. Директор предприятия.
2. Глава местной администрации.
3. Помощник министра.
4. Заместитель министра по инвестиционной политике.

Задание 2. На основе анализа законодательства ЛНР раскройте систему государственной службы ЛНР.

Вид государственной службы	Определение	Основные цели и задачи	Нормативно-правовое обеспечение
Государственная гражданская служба			
Военная служба			
Правоохранительная служба			
Служба гражданской защиты			

Задание 3. Государственный гражданский служащий был уволен из государственного органа по инициативе нанимателя за прогул (отсутствие на служебном месте без уважительной причины более 4 часов).

Законно ли такое увольнение? Решите дело.

Задание 4. Изучите нормативно-правовые акты, регулирующие проведение аттестации государственных гражданских служащих в ЛНР. Опишите порядок проведения аттестации государственных служащих в ЛНР. Охарактеризуйте процесс создания аттестационной комиссии. Каков состав аттестационной комиссии?

Задание 5. Проанализируйте ситуацию.

Главному специалисту отдела социальной помощи местной администрации города В. на торжественном собрании посвященному 9 мая – Дню победы от имени местной организации воинов-ветеранов за добросовестную службу и большой личный вклад в решение социальных проблем бывших воинов был вручен ценный подарок ноутбук.

Имел ли право он принимать этот подарок? Как в таком случае обязан поступить муниципальный служащий?

Задание 6. Проведите сравнительную характеристику основных концепций государственной и муниципальной службы. Результаты анализа представьте в виде сравнительной таблицы, содержащей следующую информацию:

- цели и задачи;
- структура;
- плюсы и минусы указанных концепций.

Задание 7. Государственный служащий является членом конкурсной комиссии на замещение вакантной должности государственного органа. При этом одним из кандидатов на вакантную должность в этом государственном органе является родственник государственного служащего. Что может послужить поводом для конфликта интересов? Что и кому необходимо предпринять в данной ситуации?

Задание 8. К какому виду государственных органов относятся органы прокуратуры? Является ли деятельность прокуроров государственной службой?

Задание 9. Гражданин Федоров Н.Н. по итогам аттестации был признан несоответствующим занимаемой должности ведущего специалиста отдела, о чем было записано в решении аттестационной комиссии.

Какие действия должен предпринять представитель нанимателя и в какой срок?

Задание 10. Заполните таблицу:

№ п/п	Характеристика	Определение
1	Сущность муниципальной службы	
2	Функции муниципальной службы	
3	Принципы муниципальной службы	
4	Права муниципального служащего	
5	Обязанности муниципального служащего	

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа (теоретические вопросы и задания)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Тесты:

1. В соответствии со ст. 2 Закона ЛНР «О системе государственной службы Луганской Народной Республики» (№ 27-П от 15.05.2015 г.) система государственной службы включает в себя следующие виды государственной службы:

- а) государственная гражданская служба, военная служба;
- б) правоохранительная служба, служба гражданской защиты;
- в) государственная гражданская служба, военная служба, правоохранительная служба, служба гражданской защиты;
- г) государственная гражданская служба, военная служба, правоохранительная служба.

2. В соответствии со ст. 9 Закона ЛНР «О системе государственной службы Луганской Народной Республики» (№ 27-П от 15.05.2015 г.) должности государственной службы подразделяются на:

- а) должности государственной гражданской службы, воинские должности;
- б) должности правоохранительной службы, должности службы гражданской защиты;
- в) должности государственной гражданской службы, воинские должности, должности правоохранительной службы;
- г) должности государственной гражданской службы, воинские должности, должности правоохранительной службы, должности службы гражданской защиты.

3. В соответствии со ст. 11 Закона ЛНР «О системе государственной службы Луганской Народной Республики» (№ 27-П от 15.05.2015 г.) нанимателем государственного служащего является:

- а) Глава Луганской Народной Республики;
- б) Глава Администрации города;
- в) Луганская Народная Республика;
- г) Министр труда и социальной политики Луганской Народной Республики.

4. Государственный гражданский служащий Луганской Народной Республики – это:

- а) гражданин Луганской Народной Республики, взявший на себя обязательства по прохождению государственной гражданской службы Луганской Народной Республики;
- б) младший лейтенант;
- в) сотрудник Государственного комитета налогов и сборов Луганской Народной Республики;
- г) сотрудник Пожарно-спасательной службы гражданской защиты Луганской Народной Республики.

5. В соответствии со ст. 5 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) должности гражданской службы подразделяются на категории:

- а) руководители, специалисты обеспечивающие специалисты;
- б) высшие, старшие и младшие должности гражданской службы;
- в) руководители, помощники (советники), специалисты обеспечивающие специалисты;
- г) высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности гражданской службы.

6. В соответствии со ст. 5 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) должности гражданской службы подразделяются на группы:

- а) руководители, специалисты обеспечивающие специалисты;
- б) высшие, старшие и младшие должности гражданской службы;
- в) руководители, помощники (советники), специалисты обеспечивающие специалисты;
- г) высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности гражданской службы.

7. Должности гражданской службы категории «специалисты» подразделяются на:
- а) высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы;
 - б) высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы;
 - в) главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы;
 - г) все ответы правильные.

8. Должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» подразделяются на:

- а) высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы;
- б) высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы;
- в) главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы;
- г) все ответы правильные.

9. Должности гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» подразделяются на:

- а) высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы;
- б) высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы;
- в) главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы;
- г) все ответы правильные.

10. В соответствии со ст. 19 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) служебный контракт — это:

- а) письменная форма какого-либо договора между двумя и более сторонами;
- б) письменная форма какого-либо соглашения между двумя и более сторонами;
- в) соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на гражданскую службу, или гражданским служащим о прохождении гражданской службы и замещении должности гражданской службы.
- г) все ответы правильные.

11. В соответствии с законодательством Луганской Народной Республики для замещения должности гражданской службы представитель нанимателя может заключать с гражданским служащим:

- а) служебный контракт на неопределённый срок;
- б) срочный служебный контракт.
- в) нет правильного ответа;
- г) ответы а) и б) правильные.

12. В соответствии со ст. 9 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) гражданский служащий не имеет право на:

- а) обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- б) оплату труда и другие выплаты в соответствии с настоящим законом, иными нормативными правовыми актами Луганской Народной Республики и со служебным контрактом;
- в) использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума;
- г) должностной рост на конкурсной основе.

13. В соответствии со ст. 9 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) гражданский служащий не имеет право на:

- а) дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим законом и другими законами;
- б) разглашать или использовать в целях, не связанных с гражданской службой, сведения, отнесённые в соответствии с законом к сведениям конфиденциального характера;
- в) членство в профессиональном союзе;
- г) рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с настоящим законом и другими законами.

14. В соответствии со ст. 9 Закона ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (№ 28-П от 03.07.2015 г.) гражданский служащий не имеет право на:

- а) получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения);
- б) защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд их нарушения;
- в) государственную защиту своих жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества;
- г) государственное пенсионное обеспечение в соответствии с законом.

15. Государственная гражданская служба Луганской Народной Республики – это:

- а) особый вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Луганской Народной Республики, иностранных граждан на воинских должностях;
- б) вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах;
- в) профессиональная служебная деятельность граждан ЛНР на должностях государственной гражданской службы ЛНР по обеспечению исполнения полномочий государственных органов ЛНР;
- г) вид государственной службы, представляющей собой функционирование основных сил гражданской защиты Луганской Народной Республики.

16. Военная служба в Луганской Народной Республике – это:

- а) особый вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Луганской Народной Республики, иностранных граждан на воинских должностях;
- б) вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах;
- в) профессиональная служебная деятельность граждан ЛНР на должностях государственной гражданской службы ЛНР по обеспечению исполнения полномочий государственных органов ЛНР;
- г) вид государственной службы, представляющей собой функционирование основных сил гражданской защиты Луганской Народной Республики.

17. Служба гражданской защиты в Луганской Народной Республике – это:

а) особый вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Луганской Народной Республики, иностранных граждан на воинских должностях;

б) вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах;

в) профессиональная служебная деятельность граждан ЛНР на должностях государственной гражданской службы ЛНР по обеспечению исполнения полномочий государственных органов ЛНР;

г) вид государственной службы, представляющей собой функционирование основных сил гражданской защиты Луганской Народной Республики.

18. Правоохранительная служба Луганской Народной Республики – это:

а) особый вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Луганской Народной Республики, иностранных граждан на воинских должностях;

б) вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах;

в) профессиональная служебная деятельность граждан ЛНР на должностях государственной гражданской службы ЛНР по обеспечению исполнения полномочий государственных органов ЛНР;

г) вид государственной службы, представляющей собой функционирование основных сил гражданской защиты Луганской Народной Республики.

19. В соответствии с законодательством Луганской Народной Республики срок военной службы устанавливается:

а) для военнослужащих, призванных на военную службу, – 12 месяцев;

б) для военнослужащих, проходящих военную службу по контракту, – в соответствии с контрактом о прохождении военной службы;

в) нет правильного ответа;

г) ответы а) и б) правильные.

20. В соответствии с законодательством ЛНР в Народной милиции ЛНР, других воинских формированиях и органах, специальных формированиях в состав военнослужащих «младшие офицеры» входят воинские звания:

а) младший лейтенант, лейтенант, старший лейтенант, капитан;

б) рядовой, ефрейтор, младший сержант, сержант, старший сержант, старшина;

в) майор, подполковник, полковник;

г) генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал-полковник.

21. В соответствии с законодательством ЛНР в Народной милиции ЛНР, других воинских формированиях и органах, специальных формированиях в состав военнослужащих «солдаты, сержанты» входят воинские звания:

а) младший лейтенант, лейтенант, старший лейтенант, капитан;

б) рядовой, ефрейтор, младший сержант, сержант, старший сержант, старшина;

в) майор, подполковник, полковник;

г) генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал-полковник.

22. В соответствии с законодательством ЛНР в Народной милиции ЛНР, других воинских формированиях и органах, специальных формированиях в состав военнослужащих «высшие офицеры» входят воинские звания:

- а) младший лейтенант, лейтенант, старший лейтенант, капитан;
- б) рядовой, ефрейтор, младший сержант, сержант, старший сержант, старшина;
- в) майор, подполковник, полковник;
- г) генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал-полковник.

23. В соответствии с законодательством ЛНР в Народной милиции ЛНР, других воинских формированиях и органах, специальных формированиях в состав военнослужащих «старшие офицеры» входят воинские звания:

- а) младший лейтенант, лейтенант, старший лейтенант, капитан;
- б) рядовой, ефрейтор, младший сержант, сержант, старший сержант, старшина;
- в) майор, подполковник, полковник;
- г) генерал-майор, генерал-лейтенант, генерал-полковник.

24. В соответствии со ст. 49 Закона ЛНР «О воинской обязанности и военной службе» (№ 241-ІІ от 14.06.2018 г.) воинские звания военнослужащим присваиваются:

- а) высших офицеров – Главой Луганской Народной Республики;
- б) до полковника включительно – должностными лицами в соответствии с

Положением о порядке прохождения военной службы.

- в) нет правильного ответа;
- г) ответы а) и б) правильные.

25. К правоохранительным органам Луганской Народной Республики относятся:

- а) Органы налогов и сборов ЛНР, Таможенные органы ЛНР, Органы юстиции ЛНР;
- а) Органы внутренних дел ЛНР, Органы прокуратуры ЛНР, Органы государственной безопасности ЛНР, Органы юстиции ЛНР;
- а) Органы государственной безопасности ЛНР, Органы налогов и сборов ЛНР, Таможенные органы ЛНР;
- г) Органы внутренних дел ЛНР, Органы прокуратуры ЛНР, Органы государственной безопасности ЛНР, Органы налогов и сборов ЛНР, Таможенные органы ЛНР, Органы юстиции ЛНР.

26. В соответствии с законодательством ЛНР к силам гражданской защиты относятся:

- а) пожарно-спасательная служба гражданской защиты ЛНР;
- б) аварийно-спасательные службы ЛНР;
- в) формирования гражданской защиты ЛНР;
- г) все ответы правильные.

27. Органы внутренних дел Луганской Народной Республики — это:

- а) единая централизованная система органов государственной безопасности, осуществляющая решение в пределах своих полномочий задач по обеспечению безопасности ЛНР;
- б) исполнительные органы государственной власти ЛНР, которые осуществляют контроль за соблюдением законодательства ЛНР о налогообложении, бюджетного и другого законодательства;
- в) правоохранительные органы государственной исполнительной власти, участвующие в осуществлении внутренних и внешних функций государства и предназначенные для защиты жизни, здоровья, прав и свобод граждан, иностранных граждан и лиц без гражданства, для противодействия преступности и иным противоправным действиям, охраны общественного порядка, собственности и для обеспечения общественной безопасности;
- г) исполнительный орган государственной власти ЛНР, который входит в систему правоохранительных органов ЛНР, осуществляет функции по выработке государственной

политики и нормативному правовому регулированию, контролю и надзору в сфере таможенного дела.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение дисциплины:

а) Основная литература:

1. Баринов М. А. Государственная и муниципальная служба: курс лекций / М. А. Баринов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
2. Борисов Н. И. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / Н.И. Борисов. — Москва: КНОРУС, 2017. – 472 с.
3. Войтович В. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013. – 286 с.
4. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для СПО / А. В. Кочетков, Г. А. Сульдина, Т. В. Халилова, Т. А. Занко ; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 403 с. – Серия : Профессиональное образование.
5. Соменкова Н. С., Купцов А. В. Государственная и муниципальная служба: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2016. – 60 с.

б) дополнительная литература:

1. Борщевский Г. А. Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.
2. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 494 с.
3. Государственная и муниципальная служба: учебник для академического бакалавриата / Ю. Н. Туганов [и др.]; под ред. Ю. Н. Туганова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 294 с.
4. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: учебник для студентов вузов / В. Д. Граждан. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2011. – 620 с.
5. Основы государственного и муниципального управления (public administration): учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Меньшикова [и др.]; под ред. Г. А. Меньшиковой, Н. А. Прудя. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 340 с.
6. Купряшин Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Л. Купряшин. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 500 с.

Рабочая программа дисциплины: «Теория и механизмы современного государственного управления»

Целью изучения дисциплины «формирование у студентов целостного представления о современной теории изучения и практике регулирования конфликтов, навыках профессионального поведения в конфликтных ситуациях и управления конфликтами, что позволит оптимизировать социальное взаимодействие, предупредить трудности взаимного непонимания, наладить отношения сотрудничества в государственном и муниципальном управлении.

Задачи: сформировать понятийный аппарат, составляющий основу конфликтологической компетенции государственного и муниципального служащего; изучить теоретические основы конфликта, закономерностями его возникновения и протекания; познакомить с основными направлениями развития конфликтологической науки; показать многообразие конфликтов, их естественную неизбежность в общественной жизни и системе управления; сформировать умение принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях; овладеть существующими механизмами и технологиями управления конфликтами.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 <i>Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать содержание ключевых законодательно-нормативных актов, основы теории социальных конфликтов, управления конфликтами для анализа и диагностики конфликтогенных ситуаций в сфере государственного и муниципального управления Уметь адекватно применять инструменты управления конфликтами при осуществлении профессиональных функций в сфере государственного и муниципального управления Владеть методологией диагностики конфликтных ситуаций для выработки адекватных управленческих решений с целью минимизации негативных последствий конфликтных ситуаций

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Государственное управление, его природа и социальная сущность	2
2. Формы и механизмы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления: мировой опыт и практика ЛНР.	2
3. Актуальные проблемы реформирования государственной гражданской службы.	2
Практические занятия	8
1. Государственное управление, его природа и социальная сущность	2
2. Формы и механизмы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления: мировой опыт и практика ЛНР.	2
3. Актуальные проблемы реформирования государственной гражданской службы.	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	5
1. Реформирование и модернизация государственного управления в ЛНР	2
2. Функции государственного управления.	2

3. Методы государственного управления.	2
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Государственное управление, его природа и социальная сущность

. Системный подход к государственному управлению. Организационная структура государственного управления: органы государственной власти.

Механизм кадрового обеспечения государственного управления.

Тема 2 Формы и механизмы взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления: мировой опыт и практика ЛНР.

Механизмы формирования и реализации государственной политики. Программно-целевой подход в государственном управлении и практика его использования в управлении сферой здравоохранения ЛНР.

Тема 3. Актуальные проблемы реформирования государственной гражданской службы.

Информационно-коммуникационное обеспечение государственного управления. Эффективность государственного управления: критерии, показатели и процедуры оценки Реформирование и модернизация государственного управления в ЛНР: проблемы и пути их решения.

Фонды оценочных средств по дисциплине

«Теория и механизмы разрешения государственных конфликтов»

Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений):

- Административная регламентация в федеральных органах исполнительной власти.
2. Административно-правовая регламентация.
3. Административные реформы: возможности и ограничения использования зарубежного опыта.
4. Административно-политическая элита в кадровой составляющей государственного управления.
5. Англосаксонская система управления.
6. Взаимодействие органов государственной власти с органами местного самоуправления.
7. Виды государственного управления.
8. Государственное стратегическое прогнозирование в российской экономике: проблемы и перспективы.
9. Государственное управление и его социальная природа.
10. Государственное управление и местное самоуправление: особенности статуснофункционального взаимодействия.
11. Законодательная, нормативно-правовая база государственной службы и проблемы ее развития.
12. Зарождение, развитие и историческая логика реализации идей социального государства.
13. Континентальная система местного самоуправления.
14. Концепция «нового государственного управления» и проблемы ее реализации в России.
15. Международный опыт административных реформ.

16. Методы проектного управления в приоритетных национальных проектах. 17. Общественные организации и их роль в регулировании регионального социально-экономического развития.

18. Организационно-административный механизм государственного управления: модели и методы.

19. Организационные модели муниципального управления.

20. Основные направления административной реформы в России и их перспективы.

21. Основные формы административно-правовой регламентации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад, сообщение

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Ситуационные задания

Перечень типовых задач (для оценки умений)

1. В зависимости от целей, задач и временных рамок государственное управление подразделяется на стратегическое, тактическое и оперативное. Раскройте их содержание и значимость в системе государственного управления.

2. Анализ понятия «управление». Цель: проанализировать понятие «управление». Задание: Проанализировать информацию: «А. Файоль дал классическое определение научному управлению: «Управлять — значит: • предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; • организовывать, то есть строить двойной — материальный и социальный — организм учреждения; • распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать; • координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; • контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям». Ответить на вопрос: •Можно ли данное определение использовать для характеристики государственного и муниципального управления? Ответ аргументируйте.

3. Анализ понятия «административно-государственное управление». Цель: проанализировать понятие «административно-государственное управление».

Задание: 1. Проанализировать информацию: Французский политолог Р. Грегори в своей монографии «Французская гражданская служба» дает определение административно-государственного управления как «особой социальной функции, направленной на упорядочение развития в интересах всего общества, где государственный чиновник выступает специальным агентом власти». Английские политологи Джон Гринвуд и Дэвид

Вильсон полагают, что административно-государственное управление — «это деятельность, организация институтов и предметов изучения». Ответить на вопрос: • Какая из двух позиций и почему Вам представляется более предпочтительной?

4. Принятие управленческих решений. Цель: проанализировать «ловушки группового мышления» при принятии управленческих решений.

Задание: 1. Проанализировать информацию: «По мнению И.А. Василенко, «групповое обсуждение может пойти по ложному пути, если заранее не учесть несколько факторов, которые специалисты называют ловушками группового мышления. Ниже приводятся семь наиболее распространенных ловушек:

- ограничение дискуссии до обсуждения одного из предлагаемых способов решения проблемы, который представляется как наилучший вариант;
- блокирование информации, не соответствующей избранному проекту решения;
- упрощение ситуации, вследствие чего она воспринимается схематично и односторонне;
- пренебрежение при анализе планируемых социальных изменений факторами, мешающими реализации избранной альтернативы действия (например, бюрократическая инерция, сопротивление противников данного проекта и т.д.);
- односторонняя переоценка или недооценка действительного масштаба планируемого решения (учет только текущих или краткосрочных последствий);
- тенденциозное приписывание позитивных следствий определенному решению проблемы, а негативных — факторам, действующим независимо от него;
- односторонняя сосредоточенность на положительных факторах решения проблемы и пренебрежение отрицательными следствиями».

2. Ответить на вопрос:

- Какие факторы наиболее часто не учитываются в подготовке и принятии управленческих решений? Поясните ответ конкретными примерами.

Перечень типовых практических заданий (для оценки навыков и (или) опыта деятельности:

1. А. Файоль писал, что управлять значит предвидеть и планировать, организовывать, распоряжаться и мотивировать, координировать и контролировать. Обоснуйте Ваше отношение к этому.

2. Анализ понятия «управление». Цель: проанализировать понятие «управление».

Задание: Проанализировать информацию: «Видный английский философ М. Оукшотт, возглавлявший в 50–60-е годы кафедру политической науки Лондонской школы экономики, писал: «Управление становится особой ограниченной сферой деятельности по обеспечению и поддержанию общих норм поведения, которые рассматриваются не как предписания, навязывающие основные виды, деятельности, а как средства, предоставляющие людям возможность заниматься по своему усмотрению любой деятельностью». Ответить на вопрос: • Согласны ли Вы с данным суждением? Ответ аргументируйте.

Тестирование

1. Управление – это:

- а) процесс создания целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления ради достижения социально значимых результатов;
- б) это целенаправленное воздействие субъекта на объект для достижения результата; в) все вышесказанное верно.

2. Какое утверждение неверно:

- а) государство в качестве дирижера, управляющего обществом, появилось при первобытнообщинном строе;
- б) управление есть явление универсальное, поскольку имеет место во всех обществах, странах, во всех сферах общественной жизнедеятельности людей и во все времена человеческой цивилизации;

- в) управление много —старше государства.
3. Можно ли говорить о государственном управлении применительно к племенам аборигенов Австралии, которые живут вне цивилизации?
- а) можно, так как это то же своего рода государственное управление;
 - б) нельзя, в данном случае имеет место самоуправление, основанное на традициях;
 - в) нет верного ответа.
4. Управление возникает там и тогда, когда:
- а) появляется общность взаимодействующих людей;
 - б) возникает групповое взаимодействие;
 - в) возникает групповое взаимодействие ради достижения желаемого результата.
5. Управление возникает там и тогда, когда:
- а) социальная потребность в нем;
 - б) большую социальную значимость приобретают личностные качества человека;
 - в) все вышесказанное верно.
6. Государство является:
- а) социальной системой;
 - б) социально-экономической системой;
 - в) экономической системой.
7. Предмет управленческого труда – это:
- а) прогрессирующее улучшение условий жизнедеятельности людей
 - б) условия жизнедеятельности людей;
 - в) все вышесказанное верно.
8. Продукт управленческого труда – это:
- а) прогрессирующее улучшение условий жизнедеятельности людей
 - б) условия жизнедеятельности людей;
 - в) все вышесказанное верно.
9. Предмет и продукт управленческого труда – это:
- а) прогрессирующее улучшение условий жизнедеятельности людей
 - б) условия жизнедеятельности людей;
 - в) качество жизни.
10. Выберите правильное утверждение:
- а) качество управления зависит от уровня развития социально-экономической системы;
 - б) качество управления зависит от руководителя и аппарата управления;
 - в) качество управления материализуется, в итоге, совокупной деятельностью субъектов и объектов управления и в совокупном продукте.
11. Качество управления предполагает следующие уровни его анализа и оценки:
- а) объективный;
 - б) объективный и субъективный;
 - в) субъективный.
12. Анализ процесса и качества управления необходимо осуществлять применительно к:
- а) аппарату управления;
 - б) деятельности субъектов и объектов управления;
 - в) конкретной социальной системе.
13. Осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц на определенные их компетенцией сферы деятельности государства с целью проведения государственной политики называется:
- а) государственным управлением;
 - б) муниципальным управлением;
 - в) региональным управлением.
14. Осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц на процессы местного самоуправления с целью решения проблем населения муниципального образования называется:

- а) государственным управлением;
- б) муниципальным управлением;
- в) региональным управлением.

15. – система общеобязательных правил поведения, которые являются из важнейших средств управления и начинает формироваться с появлением государства.

Пропущенное слово: а) законы; б) право; в) информация; г) налоги.

16. Государственное управление как отрасль знаний изучает:

- а) институты государственного управления;
- б) органы государственного управления;
- в) процессы государственного управления; г) все вышеперечисленное.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в

	трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы
--	--

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Абрамов Р. А., Мухаев Р.Т. Государственное и муниципальное управление: учебник Москва: ИНФРА-М 2021. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1222458> (дата обращения: 03.10.2021).
2. Барциц И. Н. Система государственного и муниципального управления. В 2 т. Курс лекций Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1085352> (дата обращения: 03.10.2021).
3. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учеб. Пособие Учебное пособие М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017 Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1028652> (дата обращения: 12.10.2021).

Рабочая программа дисциплины: «Региональное управление и территориальное планирование»

Целью изучения дисциплины данной дисциплины является приобретение студентами базовых профессиональных знаний о методах и моделях регионального управления и тенденций регионального социально-экономического развития и управления в ЛНР и в мире, методов оценки эффективности использования региональных ресурсов.

Задачи дисциплины:

- овладение методами пространственного (регионального, территориального) анализа;
- ознакомление с современными концепциями экономического развития регионов, с теоретико-методологическими основами планирования и прогнозирования развития территорий;
- освоение теоретической основы внутри – и межрегиональных экономических отношений: проблем размещения, регионального роста, бюджетного федерализма, свободных экономических зон, методов планирования и прогнозирования развития территорий;
- ознакомление с мировым опытом управления региональным экономическим развитием и выявление особенностей современной региональной политики;
- овладение практическими навыками в области управления регионом как объектом хозяйствования;
- овладение проектной организацией работ над программами развития;
- изучение современного инструментария планирования и прогнозирования социально-экономического развития.

Студенты направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент и администрирование в государственных и муниципальных учреждениях» при изучении дисциплины «Региональное управление и территориальное планирование» изучают:

- сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений;
- методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска;
- методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений и т.д.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 2 Способен <i>формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать содержание ключевых законодательно-нормативных актов, основы теории социальных конфликтов, управления конфликтами для анализа и диагностики конфликтогенных ситуаций в сфере государственного и муниципального управления Уметь адекватно применять инструменты управления конфликтами при осуществлении профессиональных функций в сфере государственного и муниципального управления Владеть методологией диагностики конфликтных ситуаций для выработки адекватных управленческих решений с целью минимизации негативных последствий конфликтных ситуаций

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Регион как объект хозяйствования и управления	2

2. . Теории и методология территориальной организации хозяйства	2
3. Государственная региональная политика: принципы и методы	2
Практические занятия	12
1. Регион как объект хозяйствования и управления	4
2. . Теории и методология территориальной организации хозяйства	4
3. Государственная региональная политика: принципы и методы	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	18
1. Теория центральных мест В.Кристаллера	6
2. Новые парадигмы региона	6
3. Зарубежный опыт проведения региональной политики.	6
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Регион как объект хозяйствования и управления

Методы исследования региональной экономики. Понятие регионального управления. Цели и методы регионального управления.

Регион. Территориальное деление страны: административное-территориальное; общее экономическое районирование; проблемное экономическое районирование. Трансгосударственные и межгосударственные регионы. Иерархии регионов.

Экономическое пространство. Регион как часть экономического пространства. Формы пространственной организации хозяйства и расселения. Единое экономическое пространство страны. Главные особенности региональной системы как объекта планирования и управления. Социально-экономическая система.

Тема 2. Теории и методология территориальной организации хозяйства

Региональная наука в системе наук. Структура теорий региональной экономики. Генезис теорий региональной экономики. Первые теории размещения производства: теория сельскохозяйственного штандорта Й.Тюнена; рациональный штандорт промышленного предприятия В.Лаунхардта; теория промышленного штандорта А.Вебера; теория центральных мест В.Кристаллера; региональные рынки и пространственная теория цены; теории региональной специализации и межрегиональной торговли; общая теория размещения; учение о пространственной организации хозяйства А.Лёша.

Формирование региональной науки. Отечественная школа региональных экономических исследований. Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил. Теория экономического районирования и образования региональных комплексов. Методы планирования и регулирования территориального и регионального развития. Интеграция в мировую науку.

Современные направления развития теорий региональной экономики. Новые парадигмы региона: регион как квазигосударство; регион как квазикорпорация; регион как рынок; регион как социум.

Тема 3. Государственная региональная политика: принципы и методы

Понятие государственной региональной политики, ее цели и задачи. Выбор регионов – объектов региональной политики. Типология регионов по уровню жизни населения регионов, уровню и темпам роста номинальных доходов населения, по соотношению денежных доходов и прожиточного минимума, по глубине спада производства. Выбор приоритетов.

Принципы и методы государственного регулирования экономического развития регионов. Прямые методы государственного регулирования: квотирование, запрещение конкретных действий, обязательные предписания совершения каких-либо действий, применение материальных и других санкций, выдача государственных заказов, установление цен на товары, государственный контроль и надзор за предпринимательской деятельностью.

Косвенные методы государственного регулирования. Направления региональной политики. Принципы, функции, организационные формы и структура управления региональной экономикой. Управление территорией муниципального образования. Совершенствование системы управления региональным развитием. Зарубежный опыт проведения региональной политики.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений):

1. Причины неравномерного экономического развития территорий отдельных стран.
2. Глобальные цели и направления региональной политики.
3. Опыт региональных политик США, стран-членов ЕС.
4. Примеры народнохозяйственных, локальных региональных программ, проблемы, решаемые в рамках этих программ.
5. Цели и критерии социально-экономического развития регионов
6. Тенденции развития регионов и городов
7. Методы управления региональным развитием
8. Инструменты управления экономическим развитием регионов
9. Функции и структура органов управления региона.
10. Региональное стимулирование развития экономики как составная часть региональной политики.
11. Поддержка предпринимательства как составляющая региональной политики.
12. Политика занятости, переподготовки и повышения квалификации кадров.
13. Организация регионального стимулирования развития экономики.
14. Количественная и качественная оценка региональных различий и пространственных экономических связей.
15. Выбор индикаторов, методы получения и обработки данных.
16. Методы структурного анализа и анализа развития региона.
17. Структура и качество функций управления.
18. Прогнозирование и планирование в управлении экономикой региона.
19. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона.
20. Мотивационное управление в регионе.
21. Контроль в управлении социально-экономическим развитием региона.
22. Организация финансов региона.
23. Схема регионального бюджета и его роль развития региона.
24. Взаимоотношения бюджетов различных уровней.
25. Маркетинг регионов как составная часть региональной экономической политики.
26. Маркетинговые исследования населенных пунктов.
27. Процесс планирования и реализации регионального маркетинга.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад, сообщение

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)

4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Контрольная работа:

7.1 Перечень вопросов теоретической части контрольной работы

1. Регион как целостная система хозяйствования. Исторически сложившиеся экономические связи, структуры региона, культура, условия жизни населения.
2. Объекты управления в регионе. Сущность понятия «экономический интерес» и региональный экономический интерес.
3. Связи между экономическими интересами хозяйствующих субъектов и региональным экономическим интересом. Экономические интересы государства, экономические интересы бизнеса, экономические интересы домашних хозяйств.
4. Противоречия в интересах субъектов хозяйственной деятельности в регионе. Пути согласования интересов хозяйствующих субъектов в регионе.
5. основополагающие документы, определяющие основы управления в субъектах РФ. Решение задач по структуре управления регионом. «Индивидуальное лицо» региональной структуры управления.
6. Пути совершенствования системы государственного регионального управления. Сущность и назначение организационных структур управления. Классификация организационных структур управления.
7. Формальные и неформальные организационные структуры управления. Условия и факторы, влияющие на формирование организационных структур в регионе.
8. Сущность и назначение региональной политики. Современная модель регионального развития, основанная на стремлении регионов к устойчивому и сбалансированному развитию.
9. Схема обеспечения устойчивого развития региона, сущность понятия «региональное развитие региона».
10. Связь между понятиями «качество жизни населения» и «региональное развитие».
11. Устойчивое развитие региона при снижении экологического потенциала региона.
12. Роль федеративного устройства в развитии страны.
13. Устойчивое и сбалансированное развитие регионов
14. Цели и задачи государственной региональной политики. Сущность регулирования регионального развития.
15. Условия для обеспечения самодостаточного, сбалансированного и устойчивого экономического и социального развития каждого региона.
16. Пути совершенствования системы государственного регионального управления. Сущность и назначение организационных структур управления. Классификация организационных структур управления.
17. основополагающие документы, определяющие основы управления в субъектах РФ. Задачи структуры управления регионом. «Индивидуальное лицо» региональной структуры управления.

18. Условия для обеспечения самодостаточного, сбалансированного и устойчивого экономического и социального развития региона. Создание условий для обеспечения равного качества жизни в различных регионах.
19. Источники информации для разработки региональной политики. Инструментарий регулирования регионального развития.
20. Прямые методы стимулирования регионального развития. Методы косвенных методов стимулирования регионального развития.
21. Административные методы регулирования региональной экономики. Сущность экономических методов регионального развития.
22. Методы обеспечения военной безопасности страны и региона.
23. Методы для развития предпринимательской деятельности в регионе.
24. Система инструментов управления развитием региональной экономики. Роль специальных институтов в обеспечении устойчивого экономического развития региона.
25. Подходы, применяемые в региональном управлении для прогнозирования. Методика краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного прогнозирования.
26. Система стратегического планирования. Проблемы разработки стратегии социально-экономического развития региона.
27. Преимущества программно-целевого подхода к решению проблем социально-экономического развития региона. Недостатки программно-целевого подхода.
28. Кластерный подход к развитию региона, причина его широкого распространения в РФ и за рубежом.
29. Сущность понятия «эффективность» применительно к управлению в регионе. Перечень индивидуальных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти. Показатели для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти.
30. Сущность территориального планирования как метода государственного управления. Генеральная схема территориального планирования в советский период предложенная Н.Н. Некрасовым.
31. Цели, задачи и принципы современного территориального планирования.
32. Нормативно-правовые документы, регламентирующие территориальное планирование.
33. Полномочия органов государственной власти, органов местного самоуправления в области градостроительной деятельности в соответствии с Градостроительным кодексом.
34. Сущность и этапы разработки концепции пространственной организации территории.
35. Методы структурного анализа и анализа развития региона.
36. Структура и качество функций управления.
37. Прогнозирование и планирование в управлении экономикой региона.
38. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона.
39. Мотивационное управление в регионе.
40. Контроль в управлении социально-экономическим развитием региона.
41. Организация финансов региона.
42. Схема регионального бюджета и его роль развития региона.
43. Взаимоотношения бюджетов различных уровней.
44. Маркетинг регионов как составная часть региональной экономической политики.
45. Маркетинговые исследования населенных пунктов.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные

	ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

4) Пример кейс - анализа Используя актуальные статистические и аналитические материалы, выполнить диагностику Мурманской области по основным позициям: природно-ресурсный потенциал; демографический потенциал, уровень экономического развития; социальную ситуацию и др. На основе выполненной диагностики определить основные проблемы Мурманской области.

Используя статистические показатели развития экономики Мурманской области, определить ее тип. Задачи, решаемые в процессе кейс-анализа:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).

2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).

3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).

4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).

5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).

6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).

8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

5) Пример решения задачи Овощеводческая бригада купила семена на 1000 руб., вырастила урожай овощей и продала его торговому посреднику за 6000 руб. Посредник продал одну часть урожая на консервную фабрику за 3000 руб., а другую – всем желающим в розницу для личного потребления на 4000 руб. На фабрике из купленных овощей изготовили консервы, которые продали оптом за 7000 руб. Оптовый торговец продал их розничным торговцам за 9000 руб. А розничные торговцы выручили от продажи консервов валовой доход в размере 14000 руб. На сколько рублей увеличился ВРП в результате всех этих операций? Решение: Дополнительная добавленная стоимость экономических субъектов, увеличившая ВРП, составляет:

$$(6000-1000)+(3000+4000-6000)+(7000-3000)+(9000-7000)+(14000-9000)=17000 \text{ руб}$$

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству творческое задание

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание выполнено на высоком уровне
4	Творческое задание выполнено на среднем уровне
3	Творческое задание выполнено на низком
2	Творческое задание выполнено на неудовлетворительном уровне или не выполнено

Темы рефератов:

1. Централизация и регионализация управления.
2. Понятие «регион», «экономика региона».
3. Система региональных воспроизводственных отношений.
4. Методы исследования региональной экономики.
5. Задачи управления региональной экономикой.
6. Понятие «регион» и «экономический район» в отечественной и зарубежной литературе
7. Классификация регионов России и региональный экономический интерес
8. Проблемные регионы России
9. Отраслевая структура экономики.
10. Понятие территориальной организации общества.
11. Формы территориальной организации хозяйства
12. Классификация территориальных систем.
13. Экономические районы.
14. Административно-территориальные единицы.
15. Факторы, определяющие административно-территориальное устройство.
16. Федеральные округа
17. Основные направления региональной политики государства.
18. Региональный аспект национальной безопасности
19. Административные методы проведения региональной политики.
20. Экономические методы проведения региональной политики.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству реферат

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Реферат представлен на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.). Оформлен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Реферат представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Реферат представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Реферат представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты:

Региональное управление – это:

1. - Способ регулирования хозяйственной, экономической и политической жизни определенного региона страны

2. - Организующее и регулирующее воздействие государственных органов власти на жизнедеятельность жителей региона с целью ее упорядочения и воспроизводства
3. - Местный орган государственной власти, находящийся в непосредственном подчинении у централизованных органов власти

2 Субъекты региональной экономики:

1. - Центральные и местные органы исполнительной власти, а также органы местного самоуправления, решающие (в пределах своей компетенции) вопросы социально-экономического развития региона
2. - Территориальные образования, в рамках которых осуществляется государственное управление, а также местное самоуправление
3. - Чиновники, наделенные определенными полномочиями, и выполняющие обязанности по регулированию социально-экономического развития подконтрольного им региона

3. Методы исследования региональной экономики:

1. - Анализ, синтез, обобщение, экономико-математическое моделирование, использование базисных индексов
2. - Балансовый, картографический, систематизация, системный анализ, экономико-географическое исследование, экономико-математическое моделирование
3. - Наблюдение, эксперимент, графический, системный анализ, социальное моделирование

4. Объекты региональной экономики:

1. - Территориальные образования, в рамках которых осуществляется государственное управление, а также местное самоуправление
2. - Органы исполнительной власти всех уровней
3. - Чиновники, наделенные определенными полномочиями, и выполняющие обязанности по регулированию социально-экономического развития подконтрольного им региона

5. Региональная экономика – это прикладная экономическая дисциплина, которая занимается изучением:

1. - Социально-экономических процессов, протекающих в различных регионах в пределах отдельного государства
2. - Возможностей использования имеющихся в регионе полезных ископаемых и других природных ресурсов
3. - Экономического развития регионов с целью спланировать территориальную организацию хозяйства

6. На стыке каких наук возникла дисциплина «региональная экономика»?

1. -- Экономическая география и микроэкономика
2. - Международные экономические отношения и экономическая география
3. Нет правильного ответа

7. Исчерпаемые возобновляемые природные ресурсы:

1. - Нефть
2. - Лес
3. - Руды цветных металлов

8. Укажите признак свободной экономической зоны:

1. - Льготный режим для предпринимателей

2. - Отсутствие таможенных ограничений
3. - Наличие субсидиарной ответственности

9. Региональная политика – это:

1. - Мероприятия, направленные на выравнивание различий в уровне социально-экономического развития регионов
2. - Комплекс мер по более выгодному социально-экономическому взаимодействию между государством и регионами
3. - Система взаимоотношений между государством и регионами, а также непосредственно между регионами

10. Какой параметр учитывают при оценке экономико-географического положения промышленного узла?

1. - Отраслевую структуру хозяйства
2. - Стратегическую важность размещенного производства
3. - Транспортное положение

11. Физическое планирование – это планирование:

1. - Системы физических ресурсов
2. - Инфраструктуры
3. - Физической культуры и спорта в регионе

12. Укажите отрасль, которая не входит в состав нематериальной (непроизводственной) сферы:

1. - Строительство
2. - Образование
3. - Культура

13. Укажите важнейшие показатели, характеризующие трудовые ресурсы:

1. - Профессиональный опыт, инициативность
2. - Образование, профессиональный уровень
3. - Инициативность, склонность к обучению и самообучению

14. Укажите наиболее опасный вид транспорта с точки зрения экологии:

1. - Авиационный
2. - Автомобильный
3. - Железнодорожный

15. Депрессивные регионы характеризуются следующим:

1. - Имеют низкий ресурсный потенциал
2. - Имеют постоянно стареющее население
3. - Не реализуют свои потенциальные возможности

16. Укажите факторы, которые оказывают наибольшее влияние на социально-экономическое развитие региона:

1. - Рыночные, производственные, конкурентные
2. - Производственные, геополитические, социальные
3. - Экономические, инфраструктурные, геополитические

17. Метод региональной экономики, опорой которого является принцип поэтапности – это:

1. - Балансовый метод
2. - Системный анализ
3. - Картографический метод

18. Минеральное сырье, топливно-энергетические, водные и земельные ресурсы относятся к ... природным ресурсам.

1. - Местным
2. - Общенациональным
3. - Территориальным

19. Какой подход к региональной экономике является основным?

1. - Социально-экономический
2. - Геополитический
3. - Территориально-воспроизводственный

20. Что такое эксклав?

1. - Часть территории государства, расположенная среди вод мирового океана
2. - Несуверенный регион, который отдален от основной территории государства и окружен другими странами
3. - Территория, являющаяся предметом спора нескольких государств

Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение дисциплины:

а) Основная литература:

1. Митрофанова, И.В. Регион: экономика, политика, управление: учебник / И.В. Митрофанова, Н.П. Иванов, И.А. Митрофанова. - Москва : Директ-Медиа, 2014. - 600 с., с. 170-176
2. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие / Е.А. Коротаева. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2014. – 111 с., с. 16-21.
3. Груздев, В. М. Территориальное планирование : теоретические аспекты и методология пространственной организации территории [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / В. М. Груздев. – Электрон. текстовые дан. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, 2016–147с.–Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30827>
4. Русинова О.С. Региональное управление и территориальное планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.С. Русинова— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015.— 243 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/63002*

б) Дополнительная литература.

5. Бозо Н.В. Региональная экономика [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.В. Бозо—Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45004>
6. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.В. Новикова, С.Б. Рунич— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет, 2017.—277с.—Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69445>
7. Попов, Р. А. Региональное управление и территориальное планирование : учебник для вузов / Р. А. Попов. – Москва : Инфра-М, 2014, 2015. – 286 с.
интернет-ресурсы:

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Государственный комитет статистики ЛНР - <https://www.gkslnr.su/>

Министерство экономического развития ЛНР - <https://merlnr.su/>

Министерство промышленности и торговли ЛНР - <https://minpromlnr.su/>

Рабочая программа дисциплины: «Управление изменениями»

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения изменений в организации.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

изучить теоретические подходы к проведению изменений в организации, анализ форм и методов проведения изменений в организации;

рассмотреть существующий отечественный и зарубежный практический опыт по управлению изменениями в организации;

рассмотреть опыт практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК-2. Способен <i>Формировать правовую модель реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать: требования к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации; ключевые показатели эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации Уметь: анализировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения. Моделировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации Владеть: методикой аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
Системный подход к управлению изменениями.	2
Управление стрессом в системе управления изменениями.	2
Способы и модели управления изменениями.	2
Практические занятия	10
Системный подход к управлению изменениями.	4
Управление стрессом в системе управления изменениями.	2
Способы и модели управления изменениями.	4
Самостоятельная работа студента (всего): из них	20

Роль команды в управлении изменениями. Управление конфликтами в системе управления изменений.	6
Методы исследований в управлении изменениями.	6
Управление изменениями в самообучающихся организациях.	8
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1 Системный подход к управлению изменениями

Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Система управления изменениями организации. Системное представление организации. Процесс управления изменениями. Методы и подходы к управлению изменениями в организации. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией. Система управления организацией. Структура элементов системы управления организацией. Управляемые и неуправляемые процессы управления изменениями. Совокупность проблем антикризисного управления. Формирование и функционирование механизма управления изменениями организации. Элементы устойчивости организационной системы.

Тема 2 Управление стрессом в системе управления изменениями

Природа стресса и роль управления конфликтами. Незначительные стрессы. Чрезмерный стресс. Физиологические и психологические признаки стресса. Модель стрессовой реакции. Анализ причин стресса для предупреждения конфликтов. Организационные факторы стресса. Конфликт ролей. Неопределённость ролей. Личностные факторы. Способы управления стрессом и предупреждения конфликтов. Повышение производительности труда и снижение стресса. Защита от стресса. Стрессовый и не стрессовый стиль жизни руководителя и подчинённого.

Тема 3 Способы и модели управления изменениями.

Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру. Источники и виды изменений. Классификация моделей управления изменениями. Основные переменные изменений: время, вовлечённость персонала и техническая сложность. Измерения стратегического и оперативного уровня. Три уровня управления изменениями по Р. М. Кантеру: изменение проектов, программа, самообучающаяся организация. Три основных компонента процесса преобразований: «Трёхмерное пространство», «Штурманская карта», «Естественные законы». Темпы изменений. Модели изменений. Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса. Модель Курта Левина. Модель управления изменениями. Л. Грейнера. Полярные концепции управления изменениями. «Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания. Модель «EASIER» (анг. проще), или модель «Шесть шагов». Модель «6W»

Модель «7S» (Р. Уотерман, Т. Питер, Ж. Филлипс). Модель семи уровней организационных изменений М. Портера. Модель согласования Надлера и Тушмана.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;

тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

1. Классификация организационных изменений.
2. Принципы управления процессом изменений.
3. Функционирование организационной структуры как отражение
4. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
5. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
6. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
7. Характер организационных изменений по фазам жизненного цикла.
8. Стратегия компании как объект изменений.
9. Организационный анализ компании.
10. Моделирование и изменение организационной структуры управления.
11. Мониторинг процесса организационных изменений.
12. Контроль процесса организационных изменений.
13. Сбалансированная система показателей.
14. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
15. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
16. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
17. Организационная культура в период проведения организационных изменений.
18. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
19. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

Выберите правильный вариант ответа.

1. Обмен информацией в устном и письменном виде посредством символов и действий называется:
 - а) коммуникацией;
 - б) передачей информации;
 - в) приемом информации;

г) общением.

2. В процесс коммуникации входит:

- а) этап получения информации;
- б) этап прогнозирования информации;
- в) рефлексивный этап;
- г) этап учета информации.

3 Обратная связь позволяет:

- а) настроить каналы для прохождения информации;
- б) прогнозировать коммуникации;
- в) моделировать коммуникации;
- г) программировать коммуникации.

4. В зависимости от формы общения различают коммуникации:

- а) вербальные;
- б) межличностные;
- в) вертикальные;
- г) нисходящие.

5. В зависимости от вида канала общения коммуникации подразделяются на: а) формальные;

- б) вербальные;
- в) вертикальные;
- г) восходящие.

6. В зависимости от пространственного расположения каналов различают коммуникации:

- а) вертикальные;
- б) восходящие;
- в) нисходящие;
- г) вербальные.

7. В зависимости от направления коммуникации подразделяются на:

- а) нисходящие;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) неформальные.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью: а) устной речи;

- б) жестов;
- в) мимики;
- г) технических устройств.

9. Невербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) устной речи;
- в) технических устройств;
- г) слухов.

10. Слухи, возникающие на почве опасений, называются:

- а) «пугала»;
- б) «мечты и чаяния»;
- в) «вбивание клиньев»;
- г) финальными.

11. Целью нисходящей коммуникации является:

- а) постановка подчиненным задач;
- б) получение информации о результатах работы;
- в) изучение мнений подчиненных;
- г) сбор жалоб подчиненных.

12. Целью восходящей коммуникации является:

- а) обеспечение обратной связи между подчиненным и руководителем;
- б) постановка подчиненным задач;
- в) сообщение подчиненным новостей о деятельности организации;
- г) обеспечение социальной поддержки подчиненных.

13. Для эффективной коммуникации взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника:

- а) не менее 60 % всего времени общения;
- б) не менее 50 % времени общения;
- в) постоянно;
- г) в начале и конце общения.

14. Взгляд в сторону означает:

- а) пренебрежение;
- б) восхищение;
- в) угрозу насилия;
- г) страх и желание уйти.

15. Взгляд в пол означает:

- а) страх и желание уйти;
- б) пренебрежение;
- в) ясно, понял;
- г) хочу подчинить себе.

16. Интимная дистанция составляет менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 30 см.

17. Дистанция при персональном общении должна быть не менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 120 см.

18. Для проведения дружеской беседы следует выбирать позицию:

- а) углового расположения;
- б) по диагонали;
- в) друг против друга; г) рядом друг с другом.

19. Для проведения конкурирующей беседы следует выбирать позицию:

- а) друг против друга;
- б) по диагонали;

- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

20. Для ведения независимого общения следует выбирать позицию:

- а) по диагонали;
- б) друг против друга;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

21. Согласно теории «великих людей» для успешного лидерства необходимо:

- а) обладать универсальным набором личностных качеств;
- б) использовать соответствующую манеру поведения;
- в) учитывать потребности человека;
- г) учитывать состояние внешней среды.

22. Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:

- а) законной власти;
- б) экспертной власти;
- в) власти связей;
- г) эталонной власти.

23. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером;
- б) менеджером;
- в) субъектом;
- г) универсумом.

24. Ключевой компетенцией лидера является:

- а) объединение людей;
- б) постановка целей и задач;
- в) формирование организационной структуры; г) осуществление контроля.

25. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а) управление подчиненными;
- б) объединение людей;
- в) определение направлений деятельности коллектива;
- г) создание коалиций.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Назовите основное противоречие развития организации как системы.
2. Охарактеризуйте общие и технологические принципы управления изменениями.
3. Назовите известные Вам виды объектов управления изменениями.
4. Что такое «организационная дисфункция»?
5. Какие Вам известны структурные дисфункции организации?
6. В чём заключается «господство структуры над функцией»?
7. В чём проявляется «бюрократия» как дисфункция?
8. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
9. В чём проявляется стагнация организации?
10. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
11. В чём проявляется такая дисфункция, как «клика»?
12. Какие Вам известны дисфункции управленческих решений?
13. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
14. Как проявляются дублирование и игнорирование организационного порядка в организации?
15. Какие Вам известны дисфункции в управлении персоналом?
16. Что такое организационная диагностика?
17. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
18. В чём сущность метода «анализа решений»?
19. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
20. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
21. Расскажите о цели и структуре диагностического интервью.
22. В чём заключается специфика наблюдения как метода исследования?
23. Что такое проблемное поле организации?
24. Какие проблемы считаются корневыми?
25. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графа проблем.
26. Какие достоинства и недостатки характерны для тестирования?
27. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
28. В чём заключается специфика тренинга?
29. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
30. В чём состоят правила проведения «мозговой атаки»?
31. Как проходит процедура реализации метода Дельфи?
32. Какие виды аналогий использует метод синектики?
33. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
34. В чём проявляется адаптация организации к внешней среде?
35. Что представляют собой сильные стороны организации?
36. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
37. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
38. Кратко охарактеризуйте структуру плана нововведений.
39. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
40. Назовите методы разработки инновационных программ.
41. В чём заключается метод «узкой базы»?
42. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?

43. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
44. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
45. Назовите причины, препятствующие распространению нововведений в административной деятельности органов государственного и муниципального управления.
46. Какими должны быть статус и полномочия комиссии по управлению изменениями?
47. В чём заключается специфика управления изменениями в отношении различных объектов в органах государственного и муниципального управления

Практические задания

Анализ поля сил — метод выявления и оценки группы факторов, либо активно влияющих на преобразования или способствующих внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующих.

Таблица 1 — Этапы проведения анализа

Перечень работ	Краткая характеристика	
1	2	
Составить описание ситуации	Проблема: Сотрудники стройцентра «Велострой» отказываются выполнять свои обязанности.	
Провести анализ ситуации	Определим причину возникшей проблемы	
Определить состав сил	Движущие силы	Сдерживающие силы
	1 Ответственно подходят к работе.. 2. Качественный ремонт. 3. Квалифицированный персонал. 4. Удобный график работы. 5. Делегирование полномочий	1. Отсутствие стимулов для проявления изобретательности. 2. Нежелание дополнительно заниматься обучением. 3. Перегрузка работы.. 4. Мало рабочего места 5. Помещение расположено в малоизвестном районе.
Оценить мощность сил (в баллах)	10 7 10 8 5	8 6 10 9 5
Перечень работ	Краткая характеристика	

Провести сравнительный анализ мощности действия исследуемых сил	Проведение качественного ремонта способно значительно улучшить состояние рабочего помещения, что в свою очередь окажет благоприятное воздействие на сотрудников. Ответственно подходя к работе, способствует появлению клиентской базы и его увеличения. Очень сильно сказывается на работе маленькое помещение, так как сотрудникам мало места для своей комфортной рабочей зоны. Из-за перегрузки, сотрудникам приходится отказываться от заказов. Из-за приемлемого графика работы все сотрудники удовлетворены результатом своих работ, так как повышается эмоциональное состояние. Из-за нежелания развиваться, сотрудники не могут выполнять более оплачиваемую работу. Из-за отсутствия материальных и нематериальных стимулов, у персонала нет желания как-либо проявлять себя, изобретать новшества. Благодаря квалифицированному персоналу все сервисные работы проходят на высшем уровне, что дает удовлетворенность потребностей потребителя. Делегирование услуг как основа рабочего состава, так как благодаря ему каждый сотрудник знает, чем он занимается.	
Определить способы усиления активности и ослабления сопротивления	проводить совместные мероприятия; покупка новых материалов, деталей и т.п.; прислушиваться к персоналу; расширить рабочий состав.	За саморазвитие предлагаются нематериальные стимулы; предлагая новые идеи или изобретения вводить их не только на рабочем месте, а и предлагать на региональном уровне, что дает возможность материального удовлетворения; расширить помещения для комфортных рабочих мест персонала; распределить так нагрузку, чтоб успевать делать все заказы.
Определить пути разрешения проблемы и разработать систему действий	Каждые полгода возить рабочий персонал на семинары в другие регионы, города, страны для получения профессионального опыта других людей. Закупка необходимого нового оборудования не только для расширения зон рабочего места, а и для выполнения нескольких заказов. Расширить рабочий состав для того чтоб выполнять большее количество заказов.	
Выразить цель в системе показателей	Основная цель — сделать все благоприятные условия для работы персонала для того, чтоб появилось желание не только ходить на работу, а и гордиться тем, где и кем данный сотрудник работает.	
Составить экспертное заключение	Изучив проблему стройцентра можно сделать следующие выводы: руководителю необходимо сделать упор на развитие своей компании. А именно, дать возможность сотрудникам проявлять себя, увеличить заработные платы на 15%, набрать персонал для распределения нагрузок работы, закупить новое оборудование, материалы, мелкие детали т.п. для расширения направления персонала, провести маркетинг предприятия для привлечения клиентской базы.	

Практическая работа №2

Упражнение 1. Анализ характеристик управленческих команд

Задание

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2. В команде один за всех и все за одного (все участники должны друг друга поддерживать и помогать в процессе работы)

3. Все члены команды — единомышленники (все члены команды направляют свою деятельность на достижение общей цели).

4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.

5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга (в группе должна быть гармония между всеми участниками и каждый должен принимать индивидуальные особенности каждого из участников.)

6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы — критики — организаторы (каждый выполняет свою роль, что в свою очередь повышает эффективность принимаемых решений командой).

7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.

8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма (каждый участник может выполнять несколько ролей, и тем самым это дает возможность выполнять различные задания).

9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску (мотивация повышает эффективность производительности работы команды, а готовность идти на риск дает возможность выбрать более выгодное предложение и получить большую прибыль, усовершенствовать деятельность организации в целом).

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу (проведение дискуссий в коллективе, которые помогают выслушать мнение всех участников и прийти к определенному решению или решить возникшую проблему).

Ответ: 2,3,5,6,8,9,11.

Задание 2. Индивидуальные изменения

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчёркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать

что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

1. Кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?

2. Какие еще полезные советы и рекомендации по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?

Проблемная ситуация: Многие люди удивляются, почему руководители, ежедневно испытывающие чудовищные стрессы, не «сгорают на работе» и не стремятся найти более спокойную и менее хлопотную должность или организацию. Некоторые утверждают, что их спасает наличие политических навыков...

3. Сравните 2-3 известные личности политиков или бизнесменов и раскройте их главные качества по следующим позициям модели «Эффективный менеджер»:

☐ способность использовать практический ум (в противовес аналитическому или креативному интеллекту);

☐ способность производить расчеты и проницательность в социальных отношениях;

☐ способность вызывать доверие и порождать уверенность;

☐ способность иметь дело с людьми, резко отличающимися друг от друга биографией, характером и стилем.

4. Как индивидуальный стиль управления изменениями может влиять на способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений?

Задание 3. Методика диагностики направленности личности Б. Басса

Методика диагностики направленности личности Б. Басса (Опросник Смекала-Кучера; ориентационная анкета Басса) позволяет выявить к чему человек действительно стремится, что для него является самым важным, ценным и, при необходимости, подкорректировать свое поведение.

Методика разработана чешскими психологами В. Смекалом и М. Кучером.

В основе методики Смекала—Кучера лежит несколько измененная ориентировочная анкета Б. Басса.

Методика диагностики направленности личности Б. Басса (Опросник Смекала-Кучера):

Инструкция:

Опросный лист состоит из 30 пунктов. На каждый пункт анкеты вы можете дать три ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения, который для вас наиболее ценен или больше всего соответствует правде. Букву вашего ответа напишите в «Листе ответов» против номера вопроса в столбике «Больше всего». Затем из ответов на этот же вопрос выберите наименее приемлемый вариант. Соответствующую букву напишите против номера вопроса, но в рубрике «Меньше всего». Для каждого вопроса используйте только две буквы, оставшийся ответ не записывайте нигде. Над вопросами не думайте слишком долго: первый выбор обычно бывает самым точным.

Время от времени проверяйте, правильно ли вы записываете ответы, в те ли столбцы, везде ли проставлены буквы.

Задание 4. Командные изменения

Изучите сильные и слабые стороны ролей, которые выполняют члены команды в ходе изменений, и заполните таблицу:

Командные роли	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Формальный лидер		
2. Неформальный лидер		
3. Генератор идей		
4. Критик		
5. Практик		
6. Командный игрок		
7. Разведчик		
8. Контролер		

Задание 5. Организационные изменения

Упражнение 5.1 «Анализ модели Л. Грейнера»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера. Результат представьте в виде таблицы:

Характеристики	Стадия				
	Творчество	Централизация	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Приоритет менеджмента					
Организационная структура					
Стиль руководства					
Система контроля					
Стимулирование					

Упражнение 5.2 «Анализ модели И. Адизеса»

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели И. Адизеса. Результат представьте в виде таблицы:

Стадия	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество		
Go-go (Давай-давай)		
Юность		
Расцвет		
Стабильность		
Аристократизм		
Охота на ведьм (Салем-сити)		
Бюрократизм		

Задание 6. Развитие организации в современных условиях и проблемы управления сопротивлением изменениям

Анализ методов преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. В графе 2 таблицы 1 дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 1 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Добренков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / Добренков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А.. — Москва : Академический проект, 2020. — 281 с. — ISBN 978-5-8291-4004-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110111.html> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Бакалавр и

магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413045> (дата обращения: 11.08.2023).

4. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: по подписке.

5. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2019. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html> (дата обращения: 11.08.2023). - Режим доступа : по подписке.

6. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932281> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: по подписке.

Рабочая программа дисциплины: «Кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы»

Целью изучения дисциплины «Кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы» является усвоение теоретических знаний и практических навыков в области кадрового менеджмента, овладение основными принципами и методами кадровой работы, формирование навыков системного проведения эффективной кадровой политики.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

сформировать систему знаний о теоретических основах реализации кадрового менеджмента в различных аспектах;

познакомить с современными направлениями реализации кадрового менеджмента, новейшими технологиями, используемыми в мировой практике;

сформировать первичные навыки практической работы по реализации кадрового менеджмента.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 <i>Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать: методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности; источники обеспечения организации персоналом; технологии подбора персонала; локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом. Уметь: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; определять параметры и критерии оценки персонала. Владеть: способностью анализировать и осуществлять оценку деятельности персонала

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.	2
2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.	2
3. Технологии подбора персонала.	2
Практические занятия	10
1. Организационный контекст управления и управления кадрами.	4
2. Основы планирования потребностей в кадрах. Управление карьерой.	4
3. Технологии подбора персонала.	2
Самостоятельная работа студента (всего): из них	6
1. Законодательство РФ в сфере управления кадрами предприятия.	2
2. Методология проведения аудита персонала.	2
3. Технология подбора и отбора персонала.	2
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.

Основные подходы к управлению персоналом. Экономический подход. Гуманистический подход. Подходы, обеспечившие существенное развитие теории и практики управления. Подход к управлению, основанный на выделении научных школ. Системный подход к организации. Ситуационные теории. Концепция «человеческих ресурсов». Законодательство РФ в сфере управления кадрами предприятия.

Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии. Японская система менеджмента. Управление персоналом в США. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом.

Тема 2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.

Понятие кадрового планирования. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале. Этапы кадрового планирования стадии процесса кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное кадровое планирование. Планирование и оценка потребности в персонале. Качественная потребность. Количественная потребность. Общая потребность. Дополнительная потребность. Потребность в специалистах. Аудит персонала.

Тема 3. Технологии подбора персонала.

Четыре основные технологии подбора персонала (Массовый рекрутинг (mass recruiting), Рекрутинг (recruiting), Прямой поиск (executive search), Хедхантинг (HeadHunting)). Методы и источники поиска при подборе персонала. Современные методы подбора персонала: подбор кандидатов в социальных сетях, подбор кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества), Размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео, Лизинг персонала, Аутсорсинг, Временный персонал, Аутстаффинг. Отбор персонала.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным

	материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Задание 1.

1. Выберите реально действующую организацию, ознакомьтесь с ее структурой, и особое внимание обратите на функционирование служб, связанных с кадрами организации.

2. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности с учетом сферы деятельности предприятия по следующим пунктам:

- 1) основная/главная/ключевая цель кадровой политики;
- 2) подцели кадровой политики (7 – 10 подцелей);
- 3) задачи кадровой политики (7 – 10 задач);
- 4) основные направления кадровой политики (5 – 10 направлений); 5) принципы кадровой политики (5 – 7 принципов).

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

Задание 2. На основе реально действующей организации:

1. Проанализировать численность работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации.

2. Определить степень обеспеченности организации кадрами.

3. Проанализировать коэффициенты интенсивности оборота по приему, оборота по выбытию, текучести, замещения, постоянства кадров.

4. Определить в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом.

5. Определить степень трудовой активности.

6. Определить выработку продукции на одного работника.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию трудовых показателей организации.

Задание 3. На основе информации о реально действующей организации провести:

1. Анализ производительности труда
 - 1.1. Анализ производительности труда.
 - 1.2. Анализ использования рабочего времени.
2. Аудит укомплектованности персоналом
 - 2.1. Проанализировать информацию, связанную с обязанностями, выполняемыми каждым работником в организации.
 - 2.2. Проанализировать информацию, связанную с требованиями, предъявляемыми к конкретной должностной позиции.
 - 2.3. Оценить сложность труда.
3. Аудит развития персонала
 - 3.1. Познакомиться с программами повышения квалификации фирмы и сделать

выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

3.2. Дать количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом по следующим показателям:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации;
- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- готовность резерва.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию комплектации рабочих мест организации.

Задание 4. На основе информации о реально действующей организации выполнить следующее:

- 1) оценить функции подбора кадров;
- 2) определить стоимость найма;
- 3) определить затраты на адаптацию персонала.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию найма персонала в организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

1. а) Проанализируйте текст кейса.
- б) В письменном виде опишите оптимальный вариант реорганизации предприятия: отделы, взаимосвязи между отделами должности. Составьте организационную схему.
- в) Заполните таблицу:
 - 1) Опишите новые должности для имеющихся сотрудников или новых работников,
 - 2) укажите кандидата на новую должность;
 - 3) опишите требуемые профессиональные компетенции и деловые качества, требуемые по этой должности;
 - 4) опишите имеющиеся профессиональные компетенции
 - 5) Опишите необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата в части профессиональных компетенций.

№	Новая должность (отдел)	Кандидат на должность (ФИО)	Требуемые профессиональные компетенции по должности	Имеющиеся профессиональные компетенции у кандидата	Необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата
1					
2					

КЕЙС

Фирма «КВАДРО» была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем - посреднической деятельностью на рынке множительной техники.

В конце 1994 г. сменился состав учредителей, и «КВАДРО» стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники (т.н. «красная сборка»). Сейчас положение фирмы стабильно. Она имеет постоянных клиентов, у нее сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис «КВАДРО» расположен в Москве, в пределах Садового кольца. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 17 человек (организационная схема приведена в конце материала).

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам возглавить отдел сбыта фирмы «КВАДРО», описав ее как преуспевающую и перспективную (должностные обязанности сотрудников отдела приведены в конце материала). За два месяца до этого генеральный директор фирмы провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров. Одновременно с переходом на новую работу Вы приступили к изучению курса «Эффективный менеджер» в Открытой школе бизнеса.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа в отделе организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы отдела. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работы оказался достаточно внушительным.

Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами (далее - ОРК) не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на дискеты.

Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

Специалисты ОРК постоянно жалуются на рутинный и однообразный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

Специалисты ОРК не могут предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя при определенной компьютерной грамотности можно предложить клиенту другой вариант, отвечающий его потребностям.

Стенды в демонстрационном зале запираются на ключ, который находится у менеджера производственного отдела, отвечающего за сохранность и работоспособность компьютерной техники в демонстрационном зале. Поскольку его работа предполагает постоянные разъезды, то нередко возникают ситуации, когда клиенту нельзя показать интересующий его товар «живьем».

Возникают ситуации, когда специалисты ОРК оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе в нужном количестве. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

Если один из специалистов ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности в работе с клиентами: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника, и имя файла договора, как правило, неизвестно. Все оформление приходится проводить заново.

Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает различные слухи о влиянии личных отношений с генеральным директором на размер премии.

Работники демонстрационного зала являются старожилами фирмы и, по их мнению, проработав полтора года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством обслуживания клиентов и размерами вознаграждения.

Обсуждение недостатков работы отдела происходит в кулуарных беседах, поскольку в отделе не сложилось определенной системы обмена подобной информацией. С этим списком Вы пришли к генеральному директору, желая обсудить с ним сложившуюся в отделе ситуацию. Перебив Вас примерно на середине повествования, он сказал: «Я готов обсуждать конкретные предложения по улучшению работы отдела, а не заниматься перечислением существующих недостатков, многие из которых мне и так известны. Насколько я знаю, Вы сейчас изучаете менеджмент, вот и примените полученные Вами знания на практике». Вы договорились о следующей встрече через десять дней. Готовясь к предстоящей встрече, Вы решили изложить свои мысли по следующим вопросам:

1. Рекомендации по усовершенствованию работы отдела.
2. Обоснование этих рекомендаций.

Информация о сотрудниках отдела сбыта

Сотрудники, ответственные за работу с клиентами:

1. Мария Петрова.

Закончила в 1984 г. биологический факультет МГУ, кандидат биологических наук. Работала старшим научным сотрудником в Академии сельского хозяйства. Замужем, двое детей-школьников. В фирме «КВАДРО» с февраля 1995 г.

2. Инга Волгина.

Студентка V курса вечернего отделения Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. Кандидат в мастера спорта по лыжам. Любит очень модно и экстравагантно одеваться.

3. Андрей Сухарев.

24 года, выпускник МВТУ им. Н. Э. Баумана. Увлекается компьютерной графикой и подрабатывает заказами на разработку фирменного стиля (эскизы логотипов, визитных карточек и товарных знаков).

Работники демонстрационного зала:

1. Зураб Киладзе.

27 лет, выпускник МФТИ. Женат, двое детей дошкольного возраста. Увлекается восточными единоборствами и нетрадиционной медициной. Работает в фирме с середины 1993 г.

2. Сергей Чуб.

37 лет, по образованию инженер-системотехник, в 1982 г. закончил МАИ, работал по специальности в одном из закрытых НИИ. После сокращения пробовал организовать свое дело, продавая бытовую электротехнику. Разведен, имеет взрослую дочь. Работает в фирме с середины 1993 г.

Организационная схема фирмы «КВАДРО»

Основные обязанности сотрудников отдела сбыта:

1) Сотрудники, ответственные за работу с клиентами. 3 человека.

Выполняемый функционал:

- ответы на телефонные звонки;
- оформление договоров о продаже и гарантийной документации;
- расчеты с клиентами;
- составление и размещение рекламы фирмы.

2) Работники демонстрационного зала. 2 человека.

Выполняемый функционал:

- демонстрация компьютерной техники;
- консультации клиентов.

Секретарь ген. директора

Генеральный директор

Менеджер отдела сбыта

Менеджер финансового отдела

Гл. бухгалтер

Бухгалтер - 2 чел.

Менеджер производственного отдела

Сотрудники производственного отдела - 5 чел.

2. Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования N.

Главой администрации муниципального образования Вам определена задача – провести конкурс на формирование кадрового резерва по группе "высшие должности" на должность заместитель главы города по социальным вопросам. Изучите информацию, представленную в документах одного из кандидатов. Предложите конкретные методы оценки профессиональных компетенций и деловых качеств кандидата, представившего документы на конкурс, а именно Н. Сидоровой, директора средней школы.

Информация о кандидате № 1

На должность заместителя главы города по социальным вопросам по предложению главы МО предложена Н. Сидорова, директор средней школы. Ее возраст 36 лет, в должности директора работает 6 лет. Образование высшее, окончила Уральский государственный педагогический университет по специальности «Математика», проходила курсы повышения

квалификации в Институте регионального развития образования по теме «Управление учреждением образования». Основные характеристики кандидата следующие.

Она инициативна. Школа, руководимая ей, получила грант на 200 тысяч рублей в рамках национального проекта «Образование». Учителя и ученики школы являются призерами различных конкурсов. Директор отличается коммуникабельностью. Ей удалось сформировать Попечительский Совет школы, привлечь спонсоров для создания новой спортивной площадки, приобретения компьютерной техники и т.д.

В городе имеется развитая социальная инфраструктура: 20 детских садов, 30 школ, 15 подростковых клубов, 10 поликлиник, 3 городских многопрофильных больницы, 4 учреждения социальной помощи (для семей и детей; для пенсионеров; для инвалидов, приют для бездомных) и т.д.

3. Ковалёва В.А. имеет стаж государственной гражданской службы один год. Два года назад она закончила магистратуру и получила диплом с отличием. Имеет ли она право на участие в конкурсе для замещения должности директора филиала предприятия? Каким документом в ЛНР установлены квалификационные требования к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих?

4. При итоговом голосовании на квалификационном экзамене голоса членов аттестационной комиссии в отношении гражданского служащего Андриевского Л.Д. разделились поровну. Какое решение должна принять аттестационная комиссия в случае равенства голосов? Как должно приниматься решение о результате квалификационного экзамена? Какой документ регулирует указанную ситуацию?

5. Составьте вопросник для того, чтобы провести мозговой штурм с участием ключевых сотрудников организации для генерации идей на тему «Пути улучшения кадровой политики в организации». В качестве исходного материала и учета специфики организации или органа власти можно взять Вашу организацию.

6. Составьте вопросник для того, чтобы провести групповую дискуссию по подразделениям с целью выяснения состояния кадровой политики в организации.

7. Разработайте анкету (для письменного опроса разных категорий работников вашей организации) с целью оценки состояния кадровой политики в организации.

8. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа состояния корпоративной культуры в вашей организации.

9. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности аттестации работников в вашей организации.

10. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности формирования кадрового резерва в вашей организации.

11. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности профессионального развития работников в вашей организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в

	целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

1. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

2. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вложение средств в производство;
- б) вложение средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вложение средств в строительство новых сооружений.
- д) вложение средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию.

4. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

5. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

6. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновении вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

7. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

8. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

9. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

10. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

11. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

12. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

13. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

14. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

15. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

16. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

17. Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;

д) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

18. Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

19. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

20. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

21. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

22. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

23. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

24. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

25. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдаавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Дайте сравнительную характеристику типов кадровой политики.
3. В чем Вы видите проблемы разработки кадровой политики?
4. Опишите концептуальную модель разработки кадровой политики.
5. Опишите условия, при которых закрытый и открытый виды кадровой политики эффективны.
6. Какая численность работников выше: явочная, списочная или среднесписочная и почему?
7. Как рассчитывается численность руководителей и специалистов?
8. Что понимается под движением кадров в организации и какие показатели используются для его анализа?

9. Дайте определение понятию «выработка».
10. Перечислите факторы, характеризующие трудовую активность персонала.
11. Дайте определение сущности понятия «производительность труда».
12. Назовите факторы роста производительности труда.
13. Назовите показатели, определяющие количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом.
14. В чем заключается аудит развития персонала?
15. Что Вы понимаете под термином «укомплектованность персоналом»?
16. Что представляет собой найм персонала?
17. Какие цели преследует найм персонала?
18. Что представляет собой процесс адаптации персонала?
19. Какие показатели помогают оценить стоимость найма персонала?
20. Как оценивается качество набранных работников?

Практические задания

Задание № 1

Директор научно-исследовательского института, в котором работает более 1000 сотрудников, назначил руководителем отдела своего хорошего знакомого, «закрыв глаза» на его непрофильное образование и неполное соответствие должности. Традиционно научные сотрудники большую часть научного поиска проводят дома, в библиотеках и в дружественных учреждениях и находятся непосредственно на рабочем месте 2-3 раза в неделю в так называемые «присутственные часы».

Постоянное присутствие на рабочем месте не позволяет сотрудникам качественно проводить научные исследования, выезжать и анализировать факты «в полевых условиях», проводить библиографический поиск. Учитывая низкую зарплату в научно-исследовательском институте, большинство сотрудников вынуждены подрабатывать, выполняя часть основной работы в выходные дни и вечером.

В течение нескольких лет сотрудники отдела ведут научные исследования по интересующим их темам, которые в дальнейшем станут основой их кандидатской или докторской диссертации. Вновь назначенный руководитель по уровню своих знаний и подготовки не может самостоятельно написать докторскую диссертацию.

Он стал в приказном тоне привлекать сотрудников отдела к написанию своей докторской диссертации, отвлекая их от проведения основного исследования. Несмотря на то, что вся диссертация руководителя пишется подчиненными, все заслуги руководитель присваивает себе: он является единственным автором публикаций, выступает на симпозиумах и конференциях, представляя работу как собственное оригинальное исследование. От сотрудников, не помогающих руководителю в написании его диссертации, он стал требовать точное почасовое присутствие на рабочем месте, фиксировал время прихода и ухода на работу и писал рапорта начальству об опоздании или неявке на работу.

Один сотрудник, отказавшийся писать диссертацию за шефа, был уволен под выдуманным предлогом, что было поддержано директором института. Одновременное присутствие большого количества сотрудников в отделе, имеющем небольшое помещение, не позволяет сосредоточиться на работе, всех отвлекает и раздражает. У каждого научного сотрудника дома современный компьютер, в то время как в отделе несколько маломощных компьютеров и сотрудники вынуждены на них работать по очереди.

В отчетах и на совещаниях постоянно хвалятся люди, пишущие за начальство диссертацию, а деятельность «не пишущих» постоянно отражается негативно. Попытки сотрудников обратить внимание директора на положение дел в отделе заканчиваются неудачей и обостряют ситуацию.

Вопросы и задания:

1. Какие типы конфликтов существуют в учреждении?

2. Проанализируйте причины возникших конфликтов.
3. Какие переговоры и с кем надо провести?
4. Какие решения следует принять для эффективности работы отдела?

Задание № 2

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала.
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

Задание № 3

Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо переконфигурировать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи:

По какому пути Вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание № 4

Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину

Постановка задачи:

Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представьтесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

Задание № 5

Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Постановка задачи:

Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание № 6

Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?

Как можно было бы избежать конфликта?

Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки,

	непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

7.1 Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование). [Электронный ресурс].- URL: <https://urait.ru/bcode/470091>
2. Кибанов, Ардальон Яковлевич Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2019. — 202 с. — (Среднее профессиональное образование). [Электронный ресурс]. - URL: <https://gumanitar-intercollege.ru/upload/iblock/417/1295nco4r4re138ec1ovaz3vdkb5snce.pdf>
3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов /Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 444 с. [Электронный ресурс]. - URL: https://urss.ru/PDF/add_ru/176786-1.pdf

Дополнительная литература

1. Аликаев, О.А. Кадровая политика / О.А. Аликаев. - М. : Лаборатория книги, 2011. - 106 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141261>
2. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. – 2018. – №13 (49).
3. Захарова, Т.И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие / Т.И. Захарова. - М. : Евразийский открытый институт, 2011. - 312 с. - ISBN 978-5-374-00365-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960>.
4. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. - Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011. - 210 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229597>
6. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / В. В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 679 с.

Рабочая программа дисциплины: «Лидерство и управление конфликтами»

Целью изучения дисциплины «Лидерство и управление конфликтами» является усвоение теоретических знаний и практических навыков в области кадрового менеджмента, овладение основными принципами и методами кадровой работы, формирование навыков системного проведения эффективной кадровой политики.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

сформировать систему знаний о теоретических основах реализации кадрового менеджмента в различных аспектах;

познакомить с современными направлениями реализации кадрового менеджмента, новейшими технологиями, используемыми в мировой практике;

сформировать первичные навыки практической работы по реализации кадрового менеджмента.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК – 1 <i>Сбор и анализ первичной информации в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства</i>	Знать: методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности; источники обеспечения организации персоналом; технологии подбора персонала; локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом. Уметь: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; определять параметры и критерии оценки персонала. Владеть: способностью анализировать и осуществлять оценку деятельности персонала

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами	2
2. Регулирование конфликтов	2
3. Концепции лидерства.	2
Практические занятия	10
1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами	4
2. Регулирование конфликтов	4
3. Концепции лидерства.	2
Самостоятельная работа студента (всего): из них	4
1. Законодательство РФ в сфере управления кадрами предприятия.	2
2. Методология проведения аудита персонала.	2
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управления конфликтами и стрессами

Поведение личности в конфликте и стрессовом состоянии. Источники конфликтов и стрессов в организации. Предупреждение конфликтов и стрессов в организациях. Выбор и

реализация конструктивного способа разрешения конфликтов и управления стрессами. Применение коммуникативных технологий в управлении конфликтами и стрессами.

Тема 2. Регулирование конфликтов

Технологии урегулирования конфликтов с участием третьей стороны. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами. Управление конфликтами. Власть.

Тема 3. Концепции лидерства.

Лидерство и власть. Профессионализм и личностные качества лидера. Личностные теории лидерства. Поведенческое и ситуационное лидерство. Командообразование, как ключевая задача лидеров-руководителей. Реализация стилей лидерства в организации. Инструментарий лидера. Работа лидера по выявлению и устранению девиаций в поведении сотрудников.

Ситуационные задания

Кейс 1

В коллектив, где существует конфликт между двумя группами, каждая из которых имеет своего лидера, приходит новый руководитель, приглашенный со стороны. Эффективность работы коллектива низкая, все держится только на нескольких добросовестных и компетентных специалистах.

Каким образом лучше действовать новому руководителю, чтобы нормализовать обстановку, создавшуюся в коллективе, и повысить слаженность и эффективность работы?

Кейс 2

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Кейс 3

Уполномоченным органом субъекта Федерации по государственному заказу проводится открытый конкурс на закупку продукции для собственных нужд. Заявки на конкурс подали поставщики из данного и двух соседних субъектов Федерации. В случае выигрыша поставщика из соседнего региона будет достигнута экономия средств по данной закупке, но налоги поступят в бюджет соседнего региона и местная администрация недоберет поступления в свой бюджет и не сможет финансировать другие свои нужды. Кроме того, местная администрация заинтересована в сохранении и поддержании рабочих мест в своем регионе. Комиссия принимает решение о размещении заказа у «своего» поставщика.

Есть ли здесь конфликт интересов?

Кейс 4

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего, попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего, выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Тестирование

. Выберите основные стратегии поведения в конфликте:

- a) Конфронтация, избегание, уступка, сотрудничество, соперничество;
- b) Соперничество, сотрудничество, компромисс, уход, уступка;
- c) Соперничество, компромисс, конформизм, уход;
- d) Уступка, уход, сотрудничество, консенсус, соперничество

2. Характерные признаки деструктивной модели поведения личности в конфликте:

- a) Склонность к уступкам, непоследовательность в оценке, уход от острых вопросов;
- b) Поиск приемлемого решения, выдержка и самообладание, доброжелательное отношение к сопернику;
- c) Игнорирование соперника;
- d) Стремление к расширению и обострению конфликта, принижение партнера, негативная оценка личности партнера

3. К какой стратегии поведения личности в конфликте относится поиск третьего решения:

- a) Сотрудничество;
- b) Конфронтация;
- c) Компромисс;
- d) Уступка

4. В какой из стратегий перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия:

- a) Соперничество;
- b) Конформизм;
- c) Компромисс;
- d) Уход

5. Низкий уровень направленности на личные интересы и интересы соперника в стратегии:

- a) Уход;
- b) Консенсус;
- c) Сотрудничество;
- d) Уступка

- 6 Разновидность конфликта, в котором одной из сторон выступает социальная группа – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков, – это ... конфликт
7. Если отношения с оппонентом совсем не важны, а исход борьбы для проводящего данную стратегию крайне важен, если нет времени на уговоры оппонента, то оправдано применение такой стратегии, как ...
8. Установите соответствие между типом конфликта и его характеристиками:
- А. Внутренние конфликты
- В. Неформальные конфликты
- С. Внешние конфликты
- Д. представляют собой противоречие интересов отдельных подразделений, групп или личностей внутри государственного или муниципального образования
- Е. порождены спецификой влияния на жизнь и деятельность государственных организаций: расхождением в убеждениях, ценностях, установках и других компонентах сознания служащих
- Ф. могут порождаться столкновением интересов органов местного самоуправления с другими органами власти и организациями
9. Особую роль при урегулировании конфликтов в сфере государственного управления в РФ должен играть ... как механизм «сдержек и противовесов», который поддерживает баланс трех ветвей власти и обеспечивает сохранение и укрепление принципов демократического правового государства
- 10 Стратегия, рекомендованная в ситуации, когда источник разногласий несущественен для сторон по сравнению с другими более важными задачами, – это ...
11. Расположите в хронологической последовательности имена ученых, внесших вклад в развитие конфликтологии как науки:
12. Работнику организации А, обладающему конфиденциальной информацией о деятельности этой организации, поступает предложение о работе от организации Б, являющейся конкурентом его непосредственного работодателя. Какими возможными методами можно разрешить создавшийся конфликт интересов?
- 13 В управленческой деятельности в конфликтах необходимо придерживаться стратегии ...
- 14 В одной из организаций государственной службы возник конфликт интересов, в ходе которого была использована служебная информация в корыстных целях. Какие могут быть вероятные последствия?
- 15 Непосредственными участниками конфликта могут быть ...
- 16 Механизм регулирования отношений между социальными субъектами, основанный на том, что в одно и то же время существует взаимосвязь и расхождение интересов между ними, – это ...
- 17... являлся сторонником теории инстинкта, которая рассматривает агрессивное поведение как врожденное
- 18... являлся сторонником теории инстинкта, которая рассматривает агрессивное поведение как врожденное
- 19... являлся сторонником теории инстинкта, которая рассматривает агрессивное поведение как врожденное
- 20... являлся сторонником теории инстинкта, которая рассматривает агрессивное поведение как врожденное
- 21... являлся сторонником теории инстинкта, которая рассматривает агрессивное поведение как врожденное
22. Обстоятельства, которые привели к столкновению двух сторон, – это ... конфликта
23. Согласно ... теории, конфликты обусловлены естественной агрессивностью человека
24. Первое условие начала разрешения любого конфликта – это ...
- 25 По мнению Лао-Цзы, главные первоначала мира - ...

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- творческие задания;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1.Катышева Л. В. Конфликтные ситуации: основные правила эффективного поведения / Л. В. Катышева // Налоговая политика и практика. - 2018. - № 7. - С. 38-41.

2.Кашпунова О. В. Этапы формирования конфликтологической компетентности руководителя / О. В. Кашпунова // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 11. - С. 1265-126

3.Мамонов Е. А. HR-менеджер под давлением: как разрешать рабочие конфликты / Е. А. Мамонов // Кадры предприятия. - 2018. - № 12. - С. 51-57.

4.Мамонтова М. В. Управление конфликтами и стрессами в организации: какова роль HR в управлении этим процессом = Conflict and stress management in the organization: what is hr role in managing this process / М. В. Мамонтова, Р. А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - Т. 9, № 5. - С. 50-55.

5.Пушкарев Н. Н. Производственные конфликты в управлении персоналом и пути их разрешения / Н. Н. Пушкарев, Е. В. Красавина // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2018. - № 1/2. - С. 99-108.