

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.05.2026 16:00:28  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1. В.14 Планирование и проектирование организации  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Эффективное государственное управление  
(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная формы обучения  
(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Иванова Вера Ивановна, доцент кафедры  
государственного и муниципального  
управления, кандидат политических наук.

**Заведующий кафедрой:**

Хлутков Андрей Драгомирович,  
доцент кафедры государственного и  
муниципального управления,  
доктор экономических наук.

Рабочая программа дисциплины «Планирование и проектирование организации» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления, факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «27» августа 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.14 Планирование и проектирование организации обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b>  <i>(при наличии)**</i>	<b>Код компетенции **</b>	<b>Наименование Компетенции **</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Образовательный результат **</b>
08.041 Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства, утв. Приказом Минтруда от 20.07.2020г  А/03.6 Формирование правовой модели реализации проекта государственно-частного партнерства	ПКс - 6	Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами	ПКс – 6.2	Демонстрирует знания методов планирования и контроля реализации проекта, обобщение результатов проекта	ПКс-6.2 3-1. Знает методы рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействия с другими исполнителями проекта ПКс-6.2 У-1. Умеет использовать знание методов рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействия с другими исполнителями при реализации проектов, анализировать итоги исполнение проекта на всех этапах реализации
07.007 Специалист по процессному управлению, утв. 17.04.2018г. №248н.  В Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов организации или административ	ПКс - 9	Способен повышать эффективность деятельности организации путем проектирования и внедрения кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации	ПКс – 9.1	Демонстрирует знание методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации для их проектирования, усовершенствования и внедрения.	ПКс-9.1 3-1. Знает сущность и специфику кросс-функционального процесса организации, а также методов сбора информации о процессах подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса / административного регламента подразделения организации; ПКс-9.1 3-1. Знает

<p>ных регламентов организации</p>			<p>ПКс – 9.2</p>	<p>Демонстрирует способность разработки, внедрения, аудита, совершенствования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации</p>	<p>методы анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации</p> <p>ПКс-9.1 У-1. Умеет применять современные методы реинжиниринга кросс-функциональных процессов организации для целей их проектирования и усовершенствования, а также разработки, принятия и внедрения административных регламентов подразделения организации.</p> <p>ПКс-9.1 У-2. Умеет определять и обосновывать применение методов анализа и моделирования кросс-функциональных процессов организации, административных регламентов организации.</p> <p>ПКс-9.2 З-2. Знает научно-обоснованные подходы к разработке и усовершенствованию кросс-функционального процесса в организации, знание целей и направлений оптимизации административных регламентов в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>ПКс-9.2 У-2. Умеет производить оценку организационной специфики кросс-функциональных процессов и административных регламентов в том числе с привлечением внешних и внутренних аудиторов, обеспечение</p>
------------------------------------	--	--	------------------	--	--

					координации взаимодействия всех подразделений, создание единого информационного пространства
--	--	--	--	--	--

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

### **Объем дисциплины**

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

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

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

#### **Очная форма обучения**

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 66 академических часа.

#### **Очно-заочная форма обучения**

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 8 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 12 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 86 академических часа.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

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

Дисциплина Б1.В.14 «Планирование и проектирование организации» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление». Изучается в 7-ом семестре (первый семестр 4-го курса) очная форма обучения и в 8 семестре (второй семестр 4-го курса) очно-заочной формы обучения..

Курс реализуется после изучения дисциплин: Б1. О.11 – Финансовое планирование и бюджетирование в организации; Б1. О. 15 – Прогнозирование и планирование; Б1. В. 05 – Управление проектами; Б1. В. ДВ. 03.02 Управление инновациями; Б1. В. ДВ. 04.02 Исследование социально-экономических и политических процессов; Б1. В. ДВ. 09.02 Организация предоставления государственных и муниципальных услуг.

Дисциплина Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации» реализуется одновременно с: Б1. О. 16 Принятие и исполнение управленческих решений; Б1. О. 18 Управление человеческими ресурсами; Б1. В. 07 Технологии и методы государственного управления; Б1. В. 08 Региональное управление и пространственное развитие; Б1. В. 10 Стратегия обеспечения экономической безопасности.

Дисциплина Б1. В.14 «Планирование и проектирование организации» является основой для изучения дисциплин: Б1. В.16 Стратегия социально-экономического развития и государственного регулирования экономики; Б1. В. 18 Государственный и муниципальный финансовый контроль.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО –66 час. (очная форма), 86 час. (очно-заочная форма обучения).

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

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

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Очная/очно-заочная обучения (оставить нужное)

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Введение в дисциплину. Предмет, объект, и	17	4			4								9	УО,Д-П

	задачи курса													
Тема 2	Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики	17	4			4							9	Д-П
Тема 3	Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования.	18	2			4							12	УО, Д-П
Тема 4	Планирование процесса	18	2			4							12	Д-П

	проектирования организации.													
Тема 5	Основные этапы процесса проектирования системы управления.	18	2			4							12	ПКЗ
Тема 6	Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	18	2			4							12	Т
Промежуточная аттестация		36/27												Зачет с оценкой
<b>Итого</b>		108	16			24		2					66	
Очно-заочная форма обучения														

Тема 1	Введение в дисципли ну. Предмет, объект, и задачи курса	17	1			2							14	УО, Д-П
Тема 2	Актуальн ость организа ционного проектир ования в условиях рыночно й экономик и	17	1			2							14	Д-П
Тема 3	Методол огия и организа ция исследов аний систем управлен ия. Маркетинг	19	1			2							16	УО, Д-П

	научные исследования.													
Тема 4	Планирование процесса проектирования организации	17	1			2							14	Д-П
Тема 5	Основные этапы процесса проектирования системы управления.	19	1			2							15	ПКЗ
Тема 6	Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками.	17	2			2							13	Т

Промежуточная аттестация	36/27												Зачет с оценкой
Итого	108	8			12		2					86	

*Используемые сокращения:*

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

УО – устный опрос

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

Д-П – доклад с презентацией

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса. ПКс-6.2**

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

#### **Тема 2. Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики. ПКс – 6.2, ПКс – 9.1**

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

#### **Тема 3. Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования. ПКс – 9.1**

Системный подход как методологическая основа современной теории организации.

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

Сущность и содержание маркетинговых исследований. Разработка маркетинговой стратегии.

#### **Тема 4. Планирование процесса проектирования организации. ПКс-6.2.**

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

#### **Тема 5. Основные этапы процесса проектирования системы управления. ПКс-6.2, ПКс – 9.2**

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

Понятие и виды управленческих решений. Индивидуальное и групповое принятие решений. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Проектирование решений по уровням системы управления. Понятие и виды организационных структур. Принципы и методы проектирования организационных структур. Последовательность задач проектирования системы управления. Использование метода организационного моделирования. Этапы проектирования структуры управления. Специфика бизнеса и возможности трансформации организационной структуры на основе выделения кросс-функциональных процессов.

## **Тема 6. Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками. ПКс – 9.2**

Особенности этапа внедрения проекта. Роль руководителя проекта. Управление предметной областью проекта. Организация проектного офиса: учет трудозатрат и фонда рабочего времени. Планирование бюджета. Организационный аудит и контроллинг. Создание единой информационной системы. Введение системы управления изменениями.

Риски проекта: виды, анализ возможных событий, оценка рисков. Матрица рисков.

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

Построение системы показателей оценки эффективности кросс-функциональных процессов.

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

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.08 Теория систем и системный анализ входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного

типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Тестирование, устный опрос, доклад с презентацией, практическое задание (кейс)

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

### **Тема 1. «Введение в дисциплину. Предмет, объект и задачи курса».**

#### Устный опрос.

1.Прочитайте вопрос и представьте развернутый обоснованный ответ, продумав логику и полноту ответа.

Вопросы для опроса:

1.Определите ключевую цель и основные задачи курса «Планирование и

проектирование организации».

2. Назовите место и обозначьте связи дисциплины в системе экономических дисциплин.

2.Содержание категорий планирование, прогнозирование, проектирование.

4.Технологии научного предвидения в деятельности Министерства экономического развития.

5. Государственный заказ как инструмент оптимизации государственной экономической политики.

### Доклад.

1.Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений.

Тематика докладов:

1. Сущность и формы научного предвидения в современном менеджменте.
2. Содержание, сущность и методы планирования.
3. Кейнсианство и неокейнсианство: теории регулирования рыночной экономики.
4. Сущность и содержание государственного контракта, его роль и значение в управлении
5. Индикативное планирование: особенности и проблемы.

**Тема 2 «Актуальность организационного проектирования в условиях рыночной экономики».**

### Доклад.

1.Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений.

Тематика для докладов:

1. Преимущества проектного менеджмента в современных условиях управления.
2. Требования к квалификации менеджеров и исполнителей проекта.
3. Особенности бюджетирования, планирования и контроля.
4. Актуальность организационного развития и управления изменениями.
5. Особенности процесса бизнес планирования в организации.

### **Тема 3 «Методология и организация исследований систем управления. Маркетинговые исследования».**

#### Устный опрос.

1. Прочитайте вопрос и представьте развернутый обоснованный ответ, продумав логику и полноту ответа.

#### Вопросы для опроса.

1. Значение системного подхода в проектной деятельности, типы системных представлений.
2. Задачи исследования систем управления.
3. Методы организации аналитической работы в организации и создание единого информационного пространства.
4. Показатели степени организованности системы управления по Э. Демингу.
5. Сущность принципа детерминированности элементов системы управления.

#### Доклад.

1. Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений.

#### Тематика доклада:

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

### **Тема 4 «Планирование процесса проектирования организации».**

#### Доклад.

1. Прочтите темы для докладов, выберите тему. Подготовьте развернутый текст доклада с учетом последовательного раскрытия темы, логичности и аргументации основных положений.

Тематика докладов:

1. Сущность и содержание стратегического планирования в организации.
2. Организационная структура: ответственность и порядок взаимодействия.
3. Оценка эффективности организационной структуры.
4. Характеристика основных этапов проектирования организации.
5. Кросс-функциональные процессы, их влияние на трансформацию организационной архитектуры.
7. Формирование кросс-функциональной команды проекта.

### **Тема 5 «Планирование процесса проектирования организации».**

Практическое контрольное задание. «Управление качеством проекта».

1. Создание концепции и выбор стратегии менеджмента качества.
2. Выбор стандартов управления качеством и методов контроля качества.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Подготовка финансовой, организационной и технической базы для УКП.
5. Контроль готового продукта или оценка этапа проекта (сопоставление с планируемыми результатами).
5. Анализ, внесение корректировок, оценка общих результатов.

*Описание:*

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

Данная организация занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

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

- Завод электромагнитных муфт – «Златмуфта»,
- ООО «Сервотехника» – поставляет приводы и комплектацию к ним,
- ООО «МодМаш-СОФТ» – ЧПУ FMS и комплектацию к ним,
- ООО «Балсистем» – ЧПУ NC-110,220 и комплектацию к ним,

- ООО «Пневмо-электросервис» – измерительная техника, программируемые контролеры, операторские панели,
- ООО «БулТехКом» – болгарская фирма, поставляющая привода, двигатели и др. запчасти,
- ОАО «Оршанский инструментальный завод».

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

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

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

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

*Таблица 1. Базовые стратегии и конкурентные преимущества*

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

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

*Таблица 2. Оценка конкурентоспособности предприятий*

<b>Наименование фирм-конкурентов</b>	<b>Характеристики</b>		
	<b>Качество</b>	<b>Время</b>	<b>Цена</b>
ООО «ТМС»	2	1	2
ООО	3	2	3

«Техносфера»			
ЗАО «Станирус»	5	3	1

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

Таблица 3. SWOT-анализ

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

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

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

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

- производится установка оборудования на территории заказчика;
- ведется гарантийное обслуживание (гарантийный талон выдается покупателю вместе с поставкой станка).

По расходованию средств защиты, моющих средств, расходных материалов и инструмента для персонала на месяц установлен норматив.

Результаты деятельности организации ООО «Коралл Плюс» представлены в табл. 4.

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

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

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

**Тема 6. «Внедрение проекта, оценка эффективности и управление рисками».**

Тестовые задания:

1. Инновационные проекты отличаются (выберите единственный правильный ответ):
  - а) тем, что целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
  - б) необходимостью использовать функциональные организационные структуры;
  - в) высокой степенью неопределенности и рисков;
  - г) большим объемом проектной документации.

2. Кто из перечисленных специалистов занимался исследованием нормы управляемости (выберите все правильные ответы):

а- В. Грейкунас;

б- А. Маслоу;

в- Э. Деминг.

г- Я. Гамильтон

3. Определите верную последовательность действий в процессе принятия решений:

а) определение проблемы;

б) идентификация альтернативных решений;

в) формирование цели и задач;

г) сопоставление альтернативных решений с поставленными целями;

д) выбор одного из решений.

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

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,18	18
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ-1****Тема 1.**Устный опрос.Доклад.**КТ-2****Тема 2.**Доклад.**КТ-3****Тема 3.**Устный опрос.Доклад.**КТ-4****Тема 4.**Доклад.**КТ – 5****Тема 5.**ПКЗ (практическое контрольное задание)**КТ – 6****Тема 6.**Тестирование.

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

**1. Критерии оценивания опроса:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Ответ содержателен, присутствует полнота и глубина знания вопроса. Аргументация фактами и примерами. Время ответа оптимально.	85-99	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и

		самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
В целом ответ содержателен, есть небольшие неточности в формулировках и в последовательности изложения.	65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого
Присутствует понимание основных аспектов темы, Неточности в определении понятий, отсутствие конкретных фактов и примеров.	55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
Незнание вопроса и основных терминов, ошибки, непоследовательность в изложении.	0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

## 2. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное

		использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

### 3. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие выбранных понятий выполненных заданий	41-70	Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы
	21-40	Поверхностное описание без привязки к выбранной системе
	0-20	Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе
Количество выполненных заданий	30	Количество выполненных заданий от 85% до 100%
	15	Количество выполненных заданий от 55% до 84%
	0	Количество выполненных заданий менее 55%
Итого максимально:	100	

### 4. Критерии оценивания тестирования:

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

		85% до 100%
Итого максимально:	100	

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

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

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачет с оценкой**.

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

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

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Назовите цель и задачи курса.
2. Назовите место курса в системе экономических дисциплин.
6. Содержание категорий планирование, прогнозирование и проектирование
7. Технологии научного предвидения в деятельности Министерства экономического развития РФ.
8. Государственный заказ как инструмент оптимизации государственной экономической политики.
9. Сущность и содержание стратегического планирования.
10. Цели, задачи и функции бизнес-плана в современных условиях.
11. Структура и характеристика основных разделов бизнес-плана, порядок их разработки.

12. Сущность понятия планирование проекта, цель и уровни планирования.
13. Типы стратегий в проектной деятельности.
14. Этапы реализации проекта реструктуризации организации.
15. Структура разбиения работ (декомпозиция): цель, уровни, определение ответственности.
16. Этапы процесса проектирования целей управления.
17. Порядок формирования состава функций управления.
18. Сущность перехода от функционального подхода в управлении к процессно-ориентируемому.
19. Виды организационных процессов.
20. Кросс-функциональные процессы в организации, задачи и особенности управления.
21. Сущность структурно-функционального анализа системы управления как метода трансформации организационной архитектуры.
22. Значение системного подхода в проектной деятельности, типы системных представлений.
23. Задачи исследования систем управления.
24. Методы организации аналитической работы в организации и создание единого информационного пространства.
25. Показатели степени организованности системы управления по Э. Демингу.
26. Сущность принципа детерминированности элементов системы управления.
27. Принципы управления востребованные в процессе проектирования организации.
28. Компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов.
29. Пути обеспечения качества проекта.
30. Формирование команды проекта: принципы, этапы, признаки неэффективной команды.
31. Кросс-функциональная команда, определение, решаемые задачи.
32. Какие методы исследования организации носят стратегический характер?
33. Факторы внешней и внутренней среды организации.
34. Ключевые пространства установления организационных целей?
35. Этапы проектирования структуры СУП.
36. Эффективность: понятие, методы оценки эффективности реализации проекта.
37. Документационное обеспечение проектирования организации.
38. Классификация рисков. Матрица рисков.

Кейс 1. Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдутся в 8 млн. руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн. руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится.

Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн. руб. Ставка налога на прибыль 20 %, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой - 10 %.

Стоит ли браться за реализацию проекта?

Кейс 2. Несмотря на простоту Swot – анализа как метода исследования, он редко применяется в кругах российских управленцев. Никакой консалтинговый проект не может обойтись без этого метода диагностики.

Опишите варианты состояний организации в следующих форматах:

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

Получить правильные ответы, помогут правильные вопросы.

Вот примеры угроз, которые могут быть:

- большая текучка персонала
- большой риск «увода» клиентской базы
- низкий уровень дисциплины в организации
- высокая арендная плата
- низкая квалификация работников на рынке труда
- слабое законодательство для защиты интересов нашего бизнеса
- слабый наемный менеджмент
- некачественная продукция от поставщиков
- сорванные сроки от поставщиков
- высокая конкуренция
- санкции

Осуществите SWOT – анализ для определения рисков организации и разработайте мероприятия по определению стратегии развития организация.

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

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ								
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. Плановое регулирование включает:</p> <p>а) согласование плановых целей и задач;</p> <p>б) прямое вмешательство государства в экономику;</p> <p>в) косвенное вмешательство государства в экономику;</p> <p>г) меры воздействия государства на различные сферы жизнедеятельности</p> <p>2. Адаптивное планирование и методики адаптивного планирования не требуют:</p> <p>а) открытой коммуникации;</p> <p>б) четких правил эскалации;</p> <p>в) понятной структуры ответственности;</p> <p>г) соблюдения принципа централизации в управлении.</p>								
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие между признаками периодического и гибкого планирования.</p> <table border="1" data-bbox="885 1272 1481 2042"> <tr> <td data-bbox="885 1272 1136 1429">1) По разомкнутому временному кругу</td> <td data-bbox="1136 1272 1481 1429">а) – альтернативность, приоритетность, маневренность, эластичность</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1429 1136 1675">2) Умеренная трудоемкость планирования, наличие четких целей, координации на достижение определенного результата</td> <td data-bbox="1136 1429 1481 1675">б) – ограниченное количество вариантов, обусловленное трудоемкостью и затратностью планирования;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1675 1136 1765">3) конкретность, оптимальность</td> <td data-bbox="1136 1675 1481 1765">в) – по мере поступления сигналов об изменении среды хозяйствования</td> </tr> <tr> <td data-bbox="885 1765 1136 2042">4) в нестабильной среде быстро теряется актуальность планов, с увеличением горизонта планирования снижается</td> <td data-bbox="1136 1765 1481 2042">г) – наличие вариантов развития событий и соответствующих планов, быстрое реагирование на изменения в среде</td> </tr> </table>	1) По разомкнутому временному кругу	а) – альтернативность, приоритетность, маневренность, эластичность	2) Умеренная трудоемкость планирования, наличие четких целей, координации на достижение определенного результата	б) – ограниченное количество вариантов, обусловленное трудоемкостью и затратностью планирования;	3) конкретность, оптимальность	в) – по мере поступления сигналов об изменении среды хозяйствования	4) в нестабильной среде быстро теряется актуальность планов, с увеличением горизонта планирования снижается	г) – наличие вариантов развития событий и соответствующих планов, быстрое реагирование на изменения в среде
1) По разомкнутому временному кругу	а) – альтернативность, приоритетность, маневренность, эластичность									
2) Умеренная трудоемкость планирования, наличие четких целей, координации на достижение определенного результата	б) – ограниченное количество вариантов, обусловленное трудоемкостью и затратностью планирования;									
3) конкретность, оптимальность	в) – по мере поступления сигналов об изменении среды хозяйствования									
4) в нестабильной среде быстро теряется актуальность планов, с увеличением горизонта планирования снижается	г) – наличие вариантов развития событий и соответствующих планов, быстрое реагирование на изменения в среде									

		<p>конкретность планов</p>											
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.  2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  3. Выбрать несколько правильных ответов.  4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>2. Установите соответствие между функциональным и процессным подходами к управлению</p> <table border="1" data-bbox="890 398 1481 1413"> <tr> <td data-bbox="890 398 1139 560"> <p>1. Основное внимание на функции отдельных подразделений</p> </td> <td data-bbox="1139 398 1481 560"> <p>А-Контролируется весь процесс в целом (каждый из его экземпляров)</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 560 1139 810"> <p>2. Работники, участвующие в выполнении процесса, разделены и взаимодействуют только через руководителей</p> </td> <td data-bbox="1139 560 1481 810"> <p>Б-Работники ориентированы на основную цель — удовлетворение клиента</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 810 1139 1034"> <p>Совершенствование работы отдельных подразделений преимущественно административными методами</p> </td> <td data-bbox="1139 810 1481 1034"> <p>В-Работники, объединены и взаимодействуют напрямую</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 1034 1139 1227"> <p>Работники ориентированы на основную задачу — удовлетворение требований начальника</p> </td> <td data-bbox="1139 1034 1481 1227"> <p>С- Совершенствование процессов с помощью методов моделирования и анализа бизнес-процессов</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 1227 1139 1413"> <p>Контролируются узкие участки — функции, выполняемые для всех экземпляров процессов</p> </td> <td data-bbox="1139 1227 1481 1413"> <p>Д- Основное внимание на межфункциональные процессы</p> </td> </tr> </table>	<p>1. Основное внимание на функции отдельных подразделений</p>	<p>А-Контролируется весь процесс в целом (каждый из его экземпляров)</p>	<p>2. Работники, участвующие в выполнении процесса, разделены и взаимодействуют только через руководителей</p>	<p>Б-Работники ориентированы на основную цель — удовлетворение клиента</p>	<p>Совершенствование работы отдельных подразделений преимущественно административными методами</p>	<p>В-Работники, объединены и взаимодействуют напрямую</p>	<p>Работники ориентированы на основную задачу — удовлетворение требований начальника</p>	<p>С- Совершенствование процессов с помощью методов моделирования и анализа бизнес-процессов</p>	<p>Контролируются узкие участки — функции, выполняемые для всех экземпляров процессов</p>	<p>Д- Основное внимание на межфункциональные процессы</p>	<p>1. Для решения каких задач используется методика PESTEL – анализа? (выберите все правильные ответы)</p> <p>а) при разработке планов реструктуризации;  б) для оптимизации процесса управления качеством продукции;  в) при проработке планов объединения компаний или проектов;  г) для корректировки системы оплаты труда персонала.</p> <p>2. Что из перечисленного относится к основным признакам системности?</p> <p>а) подчинённость определенной цели;</p>
<p>1. Основное внимание на функции отдельных подразделений</p>	<p>А-Контролируется весь процесс в целом (каждый из его экземпляров)</p>												
<p>2. Работники, участвующие в выполнении процесса, разделены и взаимодействуют только через руководителей</p>	<p>Б-Работники ориентированы на основную цель — удовлетворение клиента</p>												
<p>Совершенствование работы отдельных подразделений преимущественно административными методами</p>	<p>В-Работники, объединены и взаимодействуют напрямую</p>												
<p>Работники ориентированы на основную задачу — удовлетворение требований начальника</p>	<p>С- Совершенствование процессов с помощью методов моделирования и анализа бизнес-процессов</p>												
<p>Контролируются узкие участки — функции, выполняемые для всех экземпляров процессов</p>	<p>Д- Основное внимание на межфункциональные процессы</p>												

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b) структурированность;</li> <li>c) взаимосвязанность частей;</li> <li>d) многофункциональность.</li> </ul>
Задание закрытого типа на установление последовательности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расставьте в правильном порядке основные этапы исследования систем управления: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления);</li> <li>б) распознавание проблемных ситуаций;</li> <li>в) нахождение путей и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;</li> <li>г) определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей и развития;</li> <li>д) выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности</li> <li>ж) разработка вариантов решения проблем</li> </ul> </li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы построения математических моделей: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) проверка адекватности модели;</li> <li>b) содержательное описание объекта;</li> <li>с) практическое использование модели;</li> <li>d) оптимизация модели;</li> <li>e) корректировка модели;</li> <li>f) формализация операций.</li> </ul> </li> </ol>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод, используемый в процессе ранжирования целей - это: <ul style="list-style-type: none"> <li>a- метод управленческого обследования;</li> <li>б- метод экспертных оценок;</li> <li>в- математическое моделирование;</li> <li>г-метод описания</li> </ul> <p>Обоснуйте оптимальность применения выбранного метода в процессе ранжирования целей проектируемой организации.</p> </li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Как называется свойство системы изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретения новых качеств в</li> </ol>

		<p>условиях изменения внешней среды? Опишите это свойство на примере системы «онлайн школа».</p> <p>a) устойчивость;</p> <p>b) адаптируемость;</p> <p>c) эмерджентность;</p> <p>d) надежность.</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.	1. Укажите различия в сущности гибкого планирования и скользящего планирования
	<p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	2. Какова периодичность использования каждого из этих видов планирования.

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

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической</i>	20-29

<i>речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

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

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

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

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

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

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

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

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

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой

проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

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

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Внутрифирменное планирование: Учебник и практикум для вузов / Н.С.Кукушкин [и др.]; под ред.С.Н. Кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильевой – 4-е изд., перераб. И доп. – Москва:Издательство Юрайт, 2021. – 226с.
2. Горфинкель Владимир Яковлевич, Базилевич Анна Игоревна, Бобков Леонид Васильевич Инновационный менеджмент. Интеллектуальная организация: Учебник / Горфинкель В.Я., Базилевич А.И., Бобков Л.В. Под общей ред. Попадюк Т.Г. – М.: Юрайт, 2023. – 380с.

3. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный //
4. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Д.В. Кузнецов [ и др.]; под общей ред. Д.В. Кузнецова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 289с
5. Лаптева А.В., Дрокин В.А. Управление проектом по стандарту РМВОК: схема управления проектом, сетевой график проекта, иерархическая структура работ. Сборник статей VIII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2023. С. 42-45.
6. Организация проектной деятельности в органах власти: учебное пособие / А. И. Кувшинов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград: Полиграфычъ, 2023. - 140 с. - 6000 экз. - ISBN 978-5- 6050717-4-7.
7. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 99 — URL: <https://urait.ru/bcode/560561/p.99> (дата обращения: 13.10.2025).
8. *Сергеев, А. А.* Бизнес- планирование учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 483 с.
9. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование : учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543962>
10. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531867>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Алексеева М.Б., Ветренко П.П. Теория систем и системный анализ: Учебник и практикум для вузов /М.Б. Алексеева, П.П. Ветренко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 304с.
2. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 384с. (Учебники для программы МВА)
3. Бражников М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 223 с. — (Высшее образование). — Текст: непосредственный.
4. Дубровин, Игорь Александрович. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник [для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика"] / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 431 с.

5. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, [и др.] под общей ред. И.И. Мазура, и В.Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 960 с.
6. Мельников В. В. Государственные и муниципальные закупки: учебное пособие. Часть 2: Государственные закупки и экономическая политика / В.В. Мельников. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 169 с. — (Высшее образование: Магистратура). Электронный ресурс. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=399184>
7. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Гос. и муницип. упр.", "Экономика", "Менеджмент" и "Торговое дело" (квалификация (степень) "бакалавр") / Л. Г. Руденко. - Электрон. дан. - Москва: Дашков и К, 2016. - 239 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453340>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70560>, требуется авторизация. - Загл. с экрана

### 8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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

### 8.4 Интернет-ресурсы

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

#### *Русскоязычные ресурсы*

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

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>.

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

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

После таблицы п.3.1 расшифровать сокращение указанных по темам оценочных средств  
2. В п.8 в основной литературе не должно быть старой литературы (только с 2020 года)