

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт общественных наук

*(наименование института)*

Кафедра территориального развития им. В.Л. Глазычева

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой территориального развития  
им. В.Л. Глазычева

Протокол от «28» августа 2017 г.  
№1/8.17

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.4 Проектная мастерская

*(индекс и наименование дисциплины)*

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки)*

«Управление проектами территориального развития»

*(направленность (профиль/специализация))*

магистр

*(квалификация)*

очная

*(форма обучения)*

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

**Авторы–составители:**

Преподаватель кафедры территориального развития  
им. В.Л. Глазычева

(ученое звание, ученая степень, *должность*)

Далидчик С.И.

(*Ф.И.О.*)

Заведующая кафедрой территориального развития  
им. В.Л. Глазычева, кандидат культурологии

(*наименование кафедры*)

(ученое звание, ученая степень,)

Зеленцова Е.В.

(*Ф.И.О.*)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины.
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.Б.4 «Проектная мастерская» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
ОК-3	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	ОК-3.2	Способность самостоятельной работы и процессу самосовершенствования профессиональных навыков с учетом оценки личностных возможностей
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.2	Способность формирования междисциплинарных команд руководствуясь принципом междисциплинарности проектов территориального развития
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2.	Способность предоставлять аргументированную оценку и предлагать собственные концепты стратегий и программ, с учетом их последующей реализации
ДПК-5	Способность анализировать пространственные, социокультурные, экономические и технологические тенденции городского развития и применять в профессиональной деятельности результаты анализа	ДПК-5.2.	Способность применять пространственные, социокультурные, экономические и технологические тенденции городского развития в проектной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОК-3.2	на уровне знаний: - понимание принципов проведения рефлексии и использование данных методов в процессе профессионального роста - о процессе организации самостоятельной работы
	на уровне умений: - организация самостоятельной работы с учетом поставленных задач и творческого потенциала

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация рабочего процесса</li> <li>- оценки задач профессиональной деятельности с учетом личностного представления самореализации</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>- способность к рефлексии</li> <li>- способность использования творческого потенциала в самостоятельной работе</li> </ul>
ОПК-2.2	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимание потребностей проектной деятельности в профессиональных компетенциях</li> <li>- понимание культурных особенностей при руководстве междисциплинарными командами</li> </ul>
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>- межкультурной коммуникации с соблюдением принципов толерантности</li> <li>- формирование междисциплинарных команд с учетом необходимых для реализации проекта компетенций</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>- управление междисциплинарными командами</li> <li>- налаживание коммуникационных процессов в командной работе</li> </ul>
ПК-2.2.	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>- об зарубежном и российском опыте разработки стратегических документов разного уровня и масштаба;</li> <li>- о последствиях реализации стратегий\программ развития;</li> <li>- о методологии анализа хода реализации стратегий и программ;</li> </ul>
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать стратегические документы;</li> <li>- использовать теоретические концепции на практике;</li> <li>- применять критическое мышление при анализе процесса реализации стратегий\программ;</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки зарубежного и российского опыта разработки стратегических документов разного уровня и масштаба;</li> <li>- анализа и оценки отечественного и зарубежного опыта развития территорий и управления человеческими ресурсами;</li> <li>- навыками оценки реалистичности реализации разрабатываемых стратегий\программ.</li> </ul>
ДПК-5.2.	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>- о тенденциях городского развития;</li> <li>- о теоретическом обосновании подходов к проектной деятельности в сфере территориального развития</li> </ul>
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ пространственных, социокультурных, экономических и технологических тенденций городского развития</li> <li>- применения тенденций в проектной деятельности</li> </ul>
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>- руководство комплексностью контентного анализа</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.Б.4 «Проектная мастерская» входит в состав дисциплин базовой части блока Б1.Б и изучается во 2, 3 и 4 семестре.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 396 часов (11 з.е.).

Дисциплина связана с другими дисциплинами учебного плана, такими как «Основы менеджмента и проектирования», «История и теория города», «Территориальные стратегии», «Стратегии и тактики лидерства».

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 168 часов, из них 168 – на практические занятия; на самостоятельную работу обучающихся – 192 часа, на контроль — 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой (2 и 3 семестр), письменный экзамен в формате эссе (4 семестр).

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости , промежуточн ой аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
2 семестр								
Тема 1	Введение в проектную деятельность	16			4		12	Диспут
Тема 2	Предпроектный анализ внешней и внутренней среды. Вызовы и идеи	28			16		12	Диспут
Тема 3	Формирование проектной команды. Оценка необходимых компетенций.	26			10		16	Диспут
Тема 4	Концептуализация. Разработка проектных решений	28			16		12	Диспут
Тема 5	Модерирование внутренних коммуникаций. Управление проектной командой	22			10		12	Диспут
	Промежуточная аттестация							ЗаО
3 семестр								
Тема 6	Внешние коммуникации. Определение и работа со стейкхолдерами	26			10		16	Диспут
Тема 7	Целеполагание. Разработка проектной документации	24			12		12	Диспут
Тема 8	Формирование модели управления проектом	22			12		10	Диспут
Тема 9	Фандрайзинг и экономическое моделирование	26			14		12	Диспут
Тема 10	Разработка дорожной карты реализации проекта	20			8		12	Диспут
	Промежуточная аттестация							ЗаО

<b>4 семестр</b>								
Тема 11	Реализация проекта. Основные проектные мероприятия	20			8		12	Диспут
Тема 12	Контроль за реализацией проекта. Система ключевых показателей эффективности	24			12		12	Диспут
Тема 13	Основы визуализации данных	28			14		14	Диспут
Тема 14	Подготовка отчетной документации	26			10		16	Диспут
Тема 15	Масштабирование и тиражирование опыта	24			12		12	Диспут
	Промежуточная аттестация	36				36		Экзамен (эссе)
<b>Всего:</b>		<b>396</b>			<b>168</b>		<b>192</b>	

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Введение в проектную деятельность

Введение в тематическую структуру курса. Постановка целей и задач по освоению курса для слушателя. Основные понятия и сферы взаимодействия субъектов рынка градостроительных проектов в России и мире, основные подходы и методы проектирования, различия. Знакомство слушателей с форматами и функционированием проектной работы: внешнее целеполагание, влияющее на проект, проблематизация, постановка целей и задач проекта, планирование этапов работ. Концептуализация тем проектов слушателей.

### Тема 2. Предпроектный анализ внешней и внутренней среды. Вызовы и идеи

Программирование, подготовка и проведение прикладных исследований. Методы качественных и количественных исследований. Предварительная оценка результатов и инструменты сбора данных. Методы анализа внутренней обеспеченности ресурсами и тенденций внешней среды.

### Тема 3. Формирование проектной команды. Оценка необходимых компетенций.

Анализ человеческих ресурсов для выполнения проектных задач. Принцип междисциплинарности городских проектов, оценка необходимых компетенций для реализации проектных идей. Поиск и формирование проектной команды. Моделирование системы управления проектом.

### Тема 4. Концептуализация. Разработка проектных решений

Концептуализация как моделирование идеального объекта. Принципы проектного моделирования. Стратегирование в управленческой деятельности. Сценарный план в менеджменте. Социокультурные, экономические и инновационные технологии в работе с будущим. Подходы к разработке проектных решений.

### Тема 5. Модерирование внутренних коммуникаций. Управление проектной командой

Методы управления командной работой. Роль лидера проекта. Формирование командного взаимодействия. Подходы к модерированию внутренней коммуникации. Цифровые инструменты коммуникации и контроля деятельности проектной команды. Личные показатели эффективности, необходимый минимум отчетности. Стратегические сессии и семинары.

### Тема 6. Внешние коммуникации. Определение и работа со стейкхолдерами

Методы анализа окружающей среды, ориентированные на поиск возможных стейкхолдеров. Определение публичного блага в городской инфраструктуре. Понятие городского конфликта. Полномочия и варианты взаимодействия между различными стейкхолдерами, имеющими отношение к развитию городской инфраструктуры: органы государственной власти, местного самоуправления, бизнеса, общества. Проблемы вертикального принятия решений при развитии территории и последствия. Столкновение интересов. Инструменты изучения круга стейкхолдеров, анализ сферы. Технологии разрешения конфликтов, язык и инструменты коммуникации. Адвокативное планирование. Публичные слушания.

### Тема 7. Целеполагание. Разработка проектной документации

Определение цели и задач проекта. Проверка целей и задач проекта по методике SMART. Состав проектной документации. Планирование в проектной работе. Определение



этапов реализации проектов и показателей эффективности.

#### Тема 8. Формирование модели управления проектом

Внутреннее управление проектной командой, актуализация модели управления. Управление процессами в проектном менеджменте. Аутсорсинг и управление удаленными командами. Взаимодействие с заказчиками и партнерами проекта. Разработка функциональной модели управления проектом.

#### Тема 9. Фандрайзинг и экономическое моделирование

Финансовое моделирование градостроительных проектов. Базовое знакомство с финансовой документацией на примере реальных проектов разного масштаба и направления. Методы оценки проекта. Принципы и методы оценки эффективности проекта. Объяснение статей расходов. Практика и тренды финансирования проектов. Операционные и инвестиционные расходы, формирование финансовых потоков в проекте в долгосрочной перспективе.

#### Тема 10. Разработка дорожной карты реализации проекта

Планирование в управлении проектами территориального развития. Определение временных затрат на реализацию основных проектных этапов. Ситуационное управление проектами.

#### Тема 11. Реализация проекта. Основные проектные мероприятия

Период реализации проекта. Ключевые инструменты управления проектом. Организационные особенности реализации городского проекта. Описание типовых процессов. Изучение основных этапов реализации. Специфика инфраструктурных и событийных проектов.

#### Тема 12. Контроль за реализацией проекта. Система ключевых показателей эффективности

Суть и инструменты контроля реализации. Процесс принятия управленческих решений, этапы, методы. Составление базовых документов и отчетов контрольного процесса. Помехи, барьеры, проблемы: коммуникационные, организационные, внешние. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI). Мониторинг достижения показателей.

#### Тема 13. Основы визуализации данных

Инструменты визуализации данных. Оформление презентационных материалов и инфографики. Доступность информации для слушателя, основы подачи визуальных данных. Обзор существующих инструментов. Изучение лучших практик на примерах российских и международных проектов.

#### Тема 14. Подготовка отчетной документации

Юридическая ответственность. Понятия заказчика и исполнителя. Учёт документации проекта. Обзор форматов и нормативов, регулирующих оформление и презентацию отчетной документации.

#### Тема 15. Масштабирование и тиражирование опыта

Задачи и цели тиражирования. Обзор существующих практик. Подготовка проекта к тиражированию, подготовка паттернов и шаблонов.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.4 «Проектный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

- диспут;

##### **4.1.2. Экзамен / зачет проводится с применением следующих методов (средств):**

- Зачет проводится в форме устного ответа включает ответ на вопрос по билету.
- Письменный экзамен проводится в форме подготовки и защиты эссе по темам курса

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

###### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

- Виды проектной деятельности в сфере территориального развития, типовые примеры проектов
- Основные этапы в проектном менеджменте
- Междисциплинарность в городских проектах

###### **Типовые оценочные материалы по теме 2**

- Методы прикладных проектных исследований
- Разработка дизайна предпроектного исследования
- Определение взаимодействующих тенденций внешней среды, оценка возможностей и угроз

###### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

- Анализ необходимых для реализации проекта компетенций
- Процесс формирования модели управления проектом
- Междисциплинарные проекты городского развития и управление человеческими ресурсами

###### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

- Проектное моделирование в менеджменте
- Проблематизация и образ идеального объекта в проектном менеджменте
- Процесс разработки концепции

###### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

- Методы управления командной работой
- Подходы к модерированию внутренней коммуникации
- Методы стратегических сессий и семинаров

###### **Типовые оценочные материалы по теме 6**

- Понятие городского конфликта
- Полномочия и варианты взаимодействия между различными стейкхолдерами
- Инструменты изучения круга стейкхолдеров, анализ сферы

**Типовые оценочные материалы по теме 7**

- Технологии постановки целей и задач проекта. Метод SMART
- Определение необходимого минимума проектной документации
- Согласование проектной документации с заказчиками
- Планирование в проектной работе

**Типовые оценочные материалы по теме 8**

- Управление процессами и человеческими ресурсами в проектном менеджменте
- Моделирование партнерских сетей
- Разработка функциональной модели управления проектом

**Типовые оценочные материалы по теме 9**

- Виды финансовых моделей в проектном менеджменте
- Методы финансовой оценки проекта
- Инструменты фандрайзинга применительно к городскому развитию

**Типовые оценочные материалы по теме 10**

- Инструменты планирования в проектном менеджменте
- Цифровые инструменты управления проектами
- Разработка дорожной карты проекта

**Типовые оценочные материалы по теме 11**

- Ключевые инструменты управления проектом
- Инфраструктурные и событийные проекты городского развития
- Моделирование этапов реализации

**Типовые оценочные материалы по теме 12**

- Составление базовых документов и отчетов контрольного процесса
- Помехи, барьеры, проблемы: коммуникационные, организационные, внешние
- Ключевые показатели эффективности

**Типовые оценочные материалы по теме 13**

- Использование инструментов визуализации данных
- Принципы доступности информации
- Методы донесения ключевой проектной информации

**Типовые оценочные материалы по теме 14**

- Юридическая ответственность
- Понятия заказчика и исполнителя
- Форматы и нормативы, регулирующие оформление и презентацию отчетной документации

**Типовые оценочные материалы по теме 15**

- Определение возможности масштабирования проекта
- Оформление проектного шаблона
- Подготовка франшизы

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

#### 4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
ОК-3	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	ОК-3.2	Способность самостоятельной работы и процессу самосовершенствования профессиональных навыков с учетом оценки личностных возможностей
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.2	Способность формирования междисциплинарных команд руководствуясь принципом междисциплинарности проектов территориального развития
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2.	Способность предоставлять аргументированную оценку и предлагать собственные концепты стратегий и программ, с учетом их последующей реализации
ДПК-5	Способность анализировать пространственные, социокультурные, экономические и технологические тенденции городского развития и применять в профессиональной деятельности результаты анализа	ДПК-5.2.	Способность применять пространственные, социокультурные, экономические и технологические тенденции городского развития в проектной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
ОК-3.2	Самостоятельная работа, способствующая процессу самосовершенствования профессиональных навыков с учетом оценки личностных возможностей	Организация самостоятельной работы с учетом поставленных задач и творческого потенциала
ОПК-2.2	Способен формировать формирования междисциплинарных команд руководствуясь принципом	Понимание потребностей проектной деятельности в профессиональных компетенциях

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
	междисциплинарности проектов территориального развития	и формирование на этом основании междисциплинарных команд
ПК-2.2.	Студент способен предоставлять аргументированную оценку и предлагать собственные концепты стратегий и программ, с учетом их последующей реализации	Применение аргументированной оценки и предложений собственных концептов стратегий и программ, с учетом их последующей реализации
ДПК-5.2.	Студент способен применять пространственные, социокультурные, экономические и технологические тенденции городского развития в проектной деятельности	Применение пространственных, социокультурных, экономических и технологических тенденций городского развития в проектной деятельности

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Примеры вопросов к зачету с оценкой (2 семестр)

- Основные направления воздействия проектов территориального развития
- Ключевые этапы проектной деятельности
- Практическое применение инструментов SWOT анализа
- Прикладные методы предпроектных исследований
- Компетенции и человеческий капитал как ресурс проекта
- Принципы проектного моделирования
- Проблематизация в проектном менеджменте
- Подходы к формированию внутренних коммуникаций
- Применение метода стратегических сессий в групповой работе

##### Примеры вопросов к зачету с оценкой (3 семестр)

- Понятие городского конфликта
- Инструменты изучения круга стейкхолдеров
- Методы проектного целеполагания
- Планирование в проектной работе
- Методы управления процессами
- Принципы взаимодействия с заказчиками и партнерами
- Оценка экономической эффективности
- Методы фандрайзинга
- Ситуативное управление в проектной деятельности

##### Примерные темы эссе

- Организация городского архитектурного фестиваля в городе X
- Развитие социальной инфраструктуры района X
- Символический капитал места как катализатор гражданской активности. Пример города X
- Альтернативные варианты джентрификации промышленной зоны в районе X города X
- Модель развития системы раздельного сбора мусора силами локального сообщества. Пример жилого комплекса X

- Соучаствующее проектирование городских публичных пространств
- Процесс формирования проектной команды. Пространственные ценности как катализатор
- Модель ввода партисипативного бюджетирования в городе Х. Социокультурные и экономические эффекты
- Градостроительный конфликт в городе Х. Методы разрешения конфликта

#### Шкала оценивания.

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Устный ответ на зачете <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал.</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей и ограничений представленного подхода/метода: рассматривает возможную критику, условия, в которых данные концепции или методы неприменимы.</li> <li>• Демонстрирует способность проследить и реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на первоисточники или актуальные исследования.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>• Уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме.</li> </ul>	Отлично (81-100)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент подробно излагает содержание билета, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода.</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода, но не всегда способен проследить его ограничения.</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается.</li> <li>• Поясняет утверждение на уместных примерах.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.</li> </ul>	Хорошо (61-80)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета поверхностно;</li> <li>• Демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла».</li> <li>• Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки.</li> <li>• Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность.</li> <li>• Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.</li> </ul>	Удовлетворительно (41-60)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса;</li> <li>• Не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода.</li> </ul>	Неудовлетворительно

<sup>1</sup> Преподавателям предлагается оценить ответ по каждому блоку по 5 критериям, выставляя за каждый критерий до 20 баллов.

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки.</li> <li>• Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса.</li> <li>• Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.</li> </ul>	(0-40)

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Эссе <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В работе демонстрируется соответствие использованных теоретических источников поставленному вопросу, целям и задачам текста;</li> <li>• Студент показывает незаурядные способности критического мышления, анализа фактов и проблем.</li> <li>• Студент демонстрирует креативные способности, знание и широкий охват современной профессиональной литературы.</li> <li>• Работа отличается новизной и полностью соответствует заявленной теме.</li> <li>• Студент соблюдает нормы академического письма (стиль изложения, цитирование, библиография).</li> </ul>	Отлично (81-100)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В работе демонстрируется соответствие использованных теоретических источников поставленному вопросу, целям и задачам текста с незначительными теоретическими или методическими неточностями;</li> <li>• Студент показывает способность к критическому мышлению.</li> <li>• Студент демонстрирует знание и широкий охват современной литературы.</li> <li>• Работа полностью соответствует заявленной теме.</li> <li>• Студент соблюдает нормы академического письма с незначительными погрешностями (стиль изложения, цитирование, библиография).</li> </ul>	Хорошо (61-80)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В работе демонстрируется соответствие использованных теоретических источников поставленному вопросу, целям и задачам текста с существенными ошибками;</li> <li>• Студент показывает удовлетворительное понимание уместных</li> </ul>	Удовлетворительно (41-60)

<sup>2</sup> Преподавателям предлагается оценить текст эссе по 5 критериям, выставив за каждый критерий до 20 баллов.

Форма промежуточной аттестации	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
	<p>проблем и контекстов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Студент демонстрирует широкий охват современной литературы, но поверхностно.</li> <li>• Работа соответствует заявленной теме.</li> <li>• Студент частично соблюдает нормы академического письма, но допускает в тексте ошибки, которые незначительно затрудняют восприятие текста (стиль изложения, цитирование, библиография).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В работе демонстрируется несоответствие использованных теоретических источников поставленному вопросу, целям и задачам текста;</li> <li>• Студент показывает неудовлетворительное понимание каких-либо связанных с темой работы проблем и контекстов.</li> <li>• Студент не владеет актуальной литературой по теме, не представляет ее в тексте.</li> <li>• Работа не соответствует заявленной теме.</li> <li>• Студент не соблюдает нормы академического письма, допускает в тексте ошибки, которые значительно затрудняют восприятие текста (стиль изложения, цитирование, библиография).</li> </ul>	Неудовлетворительно (0-40)



## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

#### **1. Подготовка к лекциям**

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### **2. Самостоятельная работа на лекции**

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателями. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### **3. Подготовка к семинарским занятиям**

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой

дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### **4. Работа с литературными источниками**

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. [Электронный ресурс] : учеб. / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — Электрон. дан. — М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 624 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/66093> — Загл. с экрана.
2. Круглов, М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью: учебное пособие. [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — М. : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2011. — 336 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74920> — Загл. с экрана.
3. Шаблоны документов для управления проектами. [Электронный ресурс] : сб. / А.С. Кутузов [и др.]. — Электрон. дан. — М. : Издательство "Лаборатория знаний", 2017. — 166 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/94158> — Загл. с экрана.
4. Первушин, В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие. [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — М. : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. — 208 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74942> — Загл. с экрана.
5. Троцкий, М. Управление проектами. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. — Электрон. дан. — М. : Финансы и статистика, 2011. — 304 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/5370> — Загл. с экрана.

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Бирман Л.А. Общий менеджмент: учебное пособие. М. : Дело, 2013. [https://e.lanbook.com/book/74830#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/74830#book_name)
2. Ермолаева Л.Д. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: ФЛИНТА, 2014. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=51792](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=51792) под общ. ред. д.э.н., профессора А.Л.Гапоненко. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2016. <http://biblio-online.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459>
3. Ильдеменов А.С. Операционный менеджмент: учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. <http://www.iprbookshop.ru/17030>.
4. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. <https://www.biblio-online.ru/book/72AEAE67-0BAC-4D8F-BBCD-D864CA8E94CA>
5. Стивен Кови. Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Паблишер, 2016. <http://www.iprbookshop.ru/43682.html>
6. Честер Барнард. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Москва, Челябинск: Социум, Институт распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН), 2009, <http://www.iprbookshop.ru/28736.html>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

### **6.4. Нормативные правовые документы:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ

### **6.5. Интернет-ресурсы:**

3. <http://www.iprbookshop.ru/366.html> – электронно-библиотечная система Академии

4. [http://e.lanbook.com/books/?p\\_f\\_1\\_65=00000001029](http://e.lanbook.com/books/?p_f_1_65=00000001029) – электронно-библиотечная система Академии
5. <http://base.garant.ru/12157433/#ixzz4CyMhfNEk> - Система ГАРАНТ
6. <http://www.ecsocman.edu.ru> — Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент".
7. <http://www.top-personal.ru> — Сайт журнала "Управление персоналом".
8. <http://www.ko.ru> — Сайт журнала "Компания".
9. <http://www.trainings.ru>- специализированный сайт по обучению и развитию персонала,
10. <http://www.cfin.r/> - портал «Корпоративный менеджмент».
11. <http://www.hrm.ru> – сайт журнала «Кадровый менеджмент».
12. <http://www.hr-journal.ru> – электронный журнал «Работа с персоналом».
13. <http://daer.narod.ru> - сайт, посвященный моделям и методам соционики.

#### **6.6. Иные источники.**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Питер, 2012
2. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. КНОРУС, 2013
3. Барроу П. Бизнес-план, который работает. Альпина Бизнес Букс, 2006
4. Бочаров В.В. Финансовое моделирование. Питер, 2000
5. Бринтон В. Графическое изображение фактов. ФОМ-Лабс, 2017
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Интернет ресурс: <http://budkod.ru/>
7. Ветров Г.Ю. Институты развития территорий в рамках частно-государственного партнерства // В Сб. Городской альманах. Выпуск 3. Фонд «Институт экономики города», 2008
8. Верзух Э Управление проектами: ускоренный курс по программе МБА. Диалектика, 2007
9. Визгалов Д.В. Брендинг города. Фонд «Институт экономики города», 2011
10. Высоковский А.А. Том 1. Theory. Grey Matter, 2015
11. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. ГУ-ВШЭ, 2007
12. Гейл, Ян. Жизнь среди зданий: использование общественных пространств. Концерн “Крост”, 2012
13. Глазычев В.Л., Стародубровская И. и др. Челябинская агломерация: потенциал развития. Челябинск, 2008
14. Глазычев В.Л. Урбанистика. Европа, 2008
15. Джейкобс Дж. Экономика городов. НП «Сибирская Гильдия девелоперов и управляющих недвижимостью», 2008
16. Динни, К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики. Манн, Иванов и Фербер, 2013
17. Дон Дебелак. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. Издательский дом «Гребенников», 2009
18. Желязны Дж. Говори на языке диаграмм. М., 2012
19. Каден, Роберт Дж. Партизанские маркетинговые исследования. Манн, Иванов и Фербер, 2012
20. Каптерев А. Мастерство презентации. Манн, Иванов и Фербер, 2012
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. ИНФРА-М, 2012
22. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. Логос, 2003

23. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи. Альпина Паблишерз, 2010
24. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Изд-во ЛКИ, 2010
25. Моргунов А.Ф. Информационные технологии в менеджменте. Юрайт, 2016
26. Наберушкина Э., Сорокина Н. Картографирование доступности городской среды: аспекты социального неравенства. // Журнал исследований социальной политики. Том 10. №1. 2012
27. Настольная книга для муниципальных политиков. Под ред. Е. С. Шугриной, В. А. Сивицкого. М., 2009
28. Озеров Е.С. Экономический анализ и оценка недвижимости. МКС, 2007
29. Остром, Э. Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности. ИРИСЭН, Мысль, 2010
30. Рынок недвижимости в России: анализ некоторых процессов реформирования: Аналитический доклад. Трутнев Э.К. (под ред.). Фонд "Институт экономики города", 2004
31. Санофф, Генри. Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов. Проектная группа 8, 2015
32. Сиваев С.Б., Дзембак А.И., Родионов А.Ю. Общественные услуги в постсоветских странах. Фонд «Институт экономики города», 2014
33. Смирнов А.Л. Проектное финансирование: инструменты и технологии. Монография. МАКС Пресс, 2013
34. Трубина Е. Город в теории. Опыты осмысления пространства. Новое литературное обозрение, 2011
35. Уайт, П. Управление исследованиями и разработками. Экономика, 1982
36. Управление проектами: справочное пособие. Под ред. Мазура И.И., Шапиро В.Д. Высшая школа, 2001
37. Управление малым бизнесом: Учебное пособие. Под общ. ред. В.Д. Свирчевского. ИНФРА М, 2012
38. Федеральный закон от 21.06.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» Государственно – частное партнерство/ Мартусевич Р.А., Сиваев С.Б., Хомченко Д.Ю. Фонд «Институт экономики города», 2006
39. Фридман Дж., Ордудэй Н. Оценка и анализ приносящей доход недвижимой собственности. Дело, 1997
40. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. Питер, 2001
41. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов. Ось-89, 2009
42. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Добросвет, 2001
43. Яу Н. Искусство визуализации в бизнесе. Как представить сложную информацию простыми образами. М., 2013
44. Basic Services for All in an Urbanizing World. Edited by UCLG. London, New York: Routledge, 2014
45. Denise DiPasquale and William C. Wheaton. Urban Economics and Real Estate Markets. Prince-Hall, 1996
46. E-Collaboration Technologies and Organizational Performance: Current and Future Trends. Edited by Kock N. Hershey: Information Science Reference, 2010

47. Ewig, Reid, Clemente, Otto. Measuring Urban Design: Metrics for Liveable Places (Metropolitan Planning + Design). Island Press, 2<sup>nd</sup> ed., 2013
48. Forming Successful Partnerships. A Practical Guide for Local Government. Olympiya, Association of Washington Cities, 2006
49. Jacob, Allan B. Great Streets. The MIT Press, 1995
50. ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice Интернет pecypc: <http://www.esomar.org/index.php>
51. Planning Futures: New Directions For Planning Theory / Edited by P. Allmendinger and M. Tewdwr-Jones. London, New York: Routledge, 2002
- Repko, Allen F. Interdisciplinary Research: Process and Theory. SAGE Publications 2016

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

Проекционное оборудование: проектор, экран (или маркерная доска). Звуковые колонки или встроенные колонки.

ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям), оснащенный:

- USB разъем.
- Монитор (или монитор ноутбука)
- Пакет программ Microsoft Office версии 2007 - 2016 или более актуальный или свободно распространяемые пакеты OpenOffice или LibreOffice
- Доступ в Интернет.