

Приложение 1

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

Институт «Высшая школа государственного управления»

УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)
Протокол от «27» июня 2023 г. №09

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3

Эффективный менеджмент

по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки

«Мастер государственного управления»

(наименование программы)

МОСКВА 2023

Авторы–составители:

Директор программы
Центра профессионального развития
государственных служащих
Института ВШГУ РАНХиГС,
к.педаг.наук



(подпись)

С.В. Колесникова

Эксперт центра
сопричастного стратегирования
Института ВШГУ РАНХиГС,
к.психолог.наук



(подпись)

Т.В. Шинина

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ | 4 |
| 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ | 4 |
| 3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ | 8 |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ | 9 |
| 4.1 Структура модуля | 9 |
| 4.2 Содержание модуля | 10 |
| 5.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ | 11 |
| 6.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ | 11 |
| 7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ | 14 |
| 7.1. Нормативные правовые документы | 14 |
| 7.2. Основная литература | 15 |
| 7.3. Дополнительная литература | 16 |
| 7.4. Интернет-ресурсы | 17 |
| 7.5. Справочные системы | 17 |
| 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ | 17 |

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

Цель модуля: формирование у обучающихся профессиональных знаний в области эффективного менеджмента в органах государственной власти, получение практических умений и навыков сбора и использования информации с целью выработки, обоснования и принятия управленческих решений.

Задачи модуля:

- освоение различных методик ведения эффективного менеджмента в системе государственного управления с последующим их применением в профессиональной деятельности;
- освоение принципов формирования и развития эффективной управленческой команды, способы управления сложными коммуникациями;
- освоение технологий организации успешного сотрудничества-партнерства и коллаборация;
- продолжение отработки практических навыков через групповую проектную работу по выбранным направлениям.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО МОДУЛЮ

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения по модулю

| Виды деятельности | Общепрофессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК, ОПК, ПК | Знания | Умения | Практический опыт |
|--|--|--|---|---|
| ВД-1. Организационно-управленческая деятельность | ОПК-2¹ - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода | <i>Знать:</i> теоретико-методологические основы стратегического управления и планирования, подходы и модели разработки и реализации управленческих решений, сущности и подходы к управлению рисками и особенности риск-ориентированного управления. | <i>Уметь:</i> решать практических задач применяя подходы и методы стратегического планирования и управления, уметь прогнозировать риски и принимать решения по их минимизации в процесс принятия управленческого решения, учитывать риски и своевременно предпринимать корректирующие воздействия. | <i>Владеть навыками:</i> релевантно применяет методы и инструменты стратегического планирования и риск-ориентированный подходов в процессе разработки и реализации управленческих решений. |
| ВД-2. Политико-административная | ОПК-3² - способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной | <i>Знать:</i> принципы работы с информационными потоками | <i>Уметь:</i> собирать, анализировать, изучать и хранить информацию | <i>Владеть навыками:</i> работы с потоками данных, оценки адекватности поступающей информации для |

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 № 1000 (зарегистрирован в Минюсте 27 августа 2020 г. № 59530).

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики социально-экономический прогноз | | | определения общественных проблем, целей, приоритетов и направлений политики, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления. |
| ВД-3. Проектная деятельность | ОПК-6² – способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти | <i>Знать:</i> сущность, методы и процесс управления проектами; специфику проектной деятельности в органах власти; механизм организации управления проектной деятельностью | <i>Уметь:</i> оценивать и оптимизировать административные процессы и процедуры в органах власти; | <i>Владеть навыками</i> разработки модели организации проектной деятельности в органах власти |
| ВД-4. Стратегическое управление персоналом организации | ПСК-1² – разработка системы стратегического управления персоналом организации | <i>Знать:</i> методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности; методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала | <i>Уметь:</i> разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом; создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц | <i>Владеть навыками:</i> постановки стратегических целей в управлении персоналом; разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом |
| ВД-5. Построение интегрированной системы управления рисками | ПСК-2³ – внедрение интегрированной системы управления рисками | <i>Знать:</i> – принципы внедрения системы управления рисками; – принципы внедрения процесса управления рисками; – методы оценки и управления рисками и возможности их применения в организации | <i>Уметь:</i> – применять принципы управления рисками в чрезвычайных и кризисных ситуациях; – интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления | <i>Владеть навыками</i> организации процесса внедрения стандартов, политик, процедур и методов управления рисками |

² Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (зарегистрирован в Минюсте России 8 апреля 2022 г. № 68136, (Н/01.7)).

³ Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н (зарегистрирован в Минюсте России 17.09.2018 № 52177 (С/05.7)).

| | | | |
|---|--|------------|---|
| ВД-6. Гибкость и готовность к изменениям | ПЛК-1⁴ - умение управлять изменениями | не указано | <ul style="list-style-type: none"> • предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей; • рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их; • разъясняет другим необходимость изменений; • в короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую; • не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач; • быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот. |
| ВД-7. Лидерство | ПЛК-2⁴ – умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение | не указано | <ul style="list-style-type: none"> • четко ставит задачи и контролирует их исполнение; • распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку; • поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию; • демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели. |
| ВД-8. Принятие управленческих решений | ПЛК-3⁴ - умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения | не указано | <ul style="list-style-type: none"> • оперативно принимает решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленную процедуру принятия решений; • решения принимаются взвешенно с учетом возможных рисков; • выстраивает систему мотивации на основе прозрачных и понятных показателей; • несет ответственность за свои решения и действия. |
| ВД-9. Стратегическое мышление | ПЛК-4⁴ -умение мыслить системно (стратегически) | не указано | <ul style="list-style-type: none"> • при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения; • определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения; • рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов; • точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе; • предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей; • руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа. |
| ВД-10. Командное взаимодействие | ПЛК-5⁴ – коммуникативные умения | не указано | <ul style="list-style-type: none"> • общается с другими в уважительной и доброжелательной манере; • устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов; |

⁴ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • в своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс; • четко и ясно выражает свою точку зрения; • последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме; • проявляет уверенность в общении с разными людьми; • аргументированно объясняет другим свою точку зрения; • оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов. |
| ВД-11. Персональная эффективность | ПЛК-6⁵ -умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результат | Не указано | <p><i>Поведенческие индикаторы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечивает выполнение работы в установленные сроки; • сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата; • обеспечивает контроль над процессами и людьми. |
| ВД-12. Проектная деятельность | ФЗУ-1⁶ - проектная деятельность | <ul style="list-style-type: none"> • система управления проектной деятельностью в сфере государственного управления. • процедура проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирования проектной деятельности исполнительных органов государственной власти. • формы проектных документов. | <ul style="list-style-type: none"> • развитие и стандартизация проектного управления в государственном секторе; • формирование и развитие системы проектной деятельности в органах власти и организациях; • применение инструментов и методов в следующих предметных областях управления проектами: организация и заинтересованные стороны; выгоды; содержание; сроки; финансы; планирование и контроль; изменения; риски и возможности; ресурсы; коммуникации и знания; качество; закупки и поставки. |

⁵ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (версия 4.0). <http://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>

3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ

Таблица 3.2

Объем модуля

| Вид учебной работы | | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|---|-------|---|---|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе: | | 50 | 94 |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | 2 | 20 |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | - | - |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | 48 | 52 |
| Контактная самостоятельная работа слушателя | | - | 22 |
| Самостоятельная работа слушателя (СР) | | - | 24 |
| Промежуточная аттестация | форма | 3 (Т) | - |
| | час. | | |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е) | | 168 | |

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

4.1 Структура модуля

Таблица 3

Структура модуля

| № п/п | Наименование цикла, модуля | Общая трудоемкость, час | Контактная работа, час. | | | | | Самостоятельная работа, час. | С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час. | | | | | | Самостоятельная работа, час | Текущий контроль успеваемости | Промежуточная аттестация (форма/час.) | Итоговая аттестация (ви/час.) | Код компетенции |
|----------|--|-------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------------------|---|------------------------------|---|---------------------------------|------------------------|--------------------------------------|---|----|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--|
| | | | Всего | В форме практической | В том числе | | | | Всего | В форме практической подготовки | В том числе | | | | | | | | |
| | | | | | Лекции/в интерактивной | Практические (семинарские) занятия/в | Контактная самостоятельная работа, час. | | | | Лекции/в интерактивной | Практические (семинарские) занятия/в | Контактная самостоятельная работа, час. | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | ОПК-2 ОПК-3 ОПК-6 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3 ПСК-4 ПСК-5 ПСК-6 ФЗУ-1 |
| 3.1 | Процессный подход в системе государственного управления | 24 | 6 | | 2 | 4 | | | 18 | | | 2 | 16 | | | | | | |
| 3.2 | Командообразование: история идеи. Общие принципы построения проектных команд | 20 | 8 | | | 8 | | | 12 | | | 6 | | 6 | | | | | |
| 3.3 | Формирование и развитие эффективной управленческой команды | 20 | 4 | | | 4 | | | 16 | | | 6 | | 10 | | | | | |
| 3.4 | Трансформация личности руководителя и продуктивность управления управления изменениями | 24 | 8 | | | 8 | | | 16 | | | 16 | | | | | | | |
| 3.5 | Способы управления сложными коммуникациями | 40 | 8 | | | 8 | | | 32 | | 16 | 16 | | | | | | | |
| 3.6 | Организация успешного сотрудничества-партнерства и коллаборация | 12 | | | | | | | 12 | | 4 | | | 8 | | | | | |
| 3.7 | Проектная работа | 28 | 16 | | | 16 | | | 12 | | | 6 | 6 | | | | | | |
| | ИТОГО: | 168 | 50 | | 2 | 48 | | | 94 | | 20 | 52 | 22 | 24 | | 3(Т) | | | |

4.2 Содержание модуля

Таблица 4.2

Содержание модуля

| Номер и наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|---|---|
| 3.1. Процессный подход в системе государственного управления | Проект как объект управления в сфере государственной и муниципальной власти. Процессы управления проектами. Разработка проекта и оперативное управление реализацией проекта. Организационные механизмы управления предметными областями проекта. Содержание процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления. Направления реализации процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления. |
| 3.2. Командообразование: история идеи. Общие принципы построения проектных команд | Введение в командообразование. Понятие «команды». Признаки команды. Принципы работы команды. Сравнительная характеристика понятий «рабочая группа» и «рабочая команда». Признаки и «эффект команды». Принципы работы команды. «Рабочая команда» и «рабочая группа». |
| 3.3. Формирование и развитие эффективной управленческой команды | <i>Основы командообразования.</i> Стадии, этапы и процессы образования команды. Жизненный цикл команды. Характеристики команды. <i>Технология создания команды.</i> Технология командообразования. Формы командообразования. Методы командообразования. <i>Организация работы в команде и управление командой.</i> Планирование деятельности команды. Цели совместной деятельности. Принципы работы в команде. Распределение ролей в команде. Психологические основы формирования команд. |
| 3.4. Трансформация личности руководителя и продуктивность управления изменениями | Профессиональный профиль личности современного руководителя в системе государственной и муниципальной служб. Роль и сущность изменений в современной организации. Закономерности развития организации. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления. Модели и инструменты организационных изменений. Методы и технологии управления изменениями. |
| 3.5. Способы управления сложными коммуникациями | Коммуникативное пространство современной организации. Образ эффективного коммуникатора. Деловой разговор как форма деловой коммуникации. Деловые переговоры. Разнообразие видов коммуникаций в системе государственного управления. Формирование компетенций, необходимых для эффективного управления сотрудниками с использованием коммуникативной компетентности. |
| 3.6. Организация успешного сотрудничества- | Коллаборация, ее задачи и виды. Выбор партнера для коллаборации. Этапы запуска коллаборации. Правила |

| Номер и наименование темы (раздела) | Содержание темы (раздела) |
|-------------------------------------|---|
| партнерство и коллаборация | организации коллаборации в системе государственного управления. |
| 3.7. Проектная работа | Изучение вопросов, касающихся организации проектной деятельности: планирование проекта, вехи проекта, структура разбиения работ, структурная схема организации, системы и системного подхода и т.д. Технология ведения проектной деятельности: технология проектирования диаграмма Исикавы, метод «морфологического ящика» Цвикки. Продолжение работы над проектами по выбранным темам. |

5.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ

Самостоятельная работа в рамках модуля предусматривает изучение материалов электронного курса «Эффективная команда».

6.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

Примеры практических заданий

Практическое задание № 1. Необходимо найти и записать следующие основные определения организации проектной деятельности:

- 1) **Планирование проекта** состоит:
 - в определении целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены;
 - в выборе нужных для этого методов и средств, а также ресурсов;
 - в согласовании действий организаций – участников проекта.
- 2) **Вехи проекта** – ключевые этапы реализации проекта.
- 3) **Структура разбиения работ (СРР)** – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.
- 4) **Структурная схема организации (ССО)** – описание организационной структуры, необходимой для выполнения работ, определенных в СРР.
- 5) **Система** (от др.-греч. – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
- 6) **Системный подход** – направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы.
- 7) **Критический путь** – это максимальный по продолжительности полный путь в сети. Работы, лежащие на этом пути, также называются критическими.
- 8) **Полный резерв времени или запас времени** – разность между датами позднего и раннего окончаний работы.
- 9) **Диаграмма Ганта** – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Практическое задание № 2. Составьте структурную схему организации вашего проекта и обоснуйте ее. Постройте сетевую диаграмму, а также рассчитайте критический путь своего проекта.

Практическое задание № 3. Необходимо дать ответы на следующие контрольные вопросы:

1. Какова цель планирования проекта?
2. Как определяются основные вехи проекта?
3. Как в планировании проектов используется принцип иерархии?
4. Для чего необходима структура разбиения работ?
5. От чего зависит уровень детализации СРР?
6. Что может выступать основанием декомпозиции СРР?
7. Зачем необходима структурная схема организации проекта?
8. На какие работы, прежде всего, необходимо обратить внимание с целью сокращения сроков реализации проекта?
9. В чем заключается схема процессного подхода при организации проектной деятельности?
10. Какие элементы входят в рабочую схему организации и реализации проектной деятельности?

Практическое задание № 4. Необходимо найти и записать следующие основные определения технологии ведения проектной деятельности:

Технология проектирования – совокупность методологии и средств проектирования, а также методов и средств его организации (управление процессом создания и модернизации проекта).

Диаграмма Исикавы – метод выявления причин неудовлетворительного состояния каких-то уже существующих объектов.

Метод «морфологического ящика» Цвикки – построение таблицы, в правом столбце которой перечисляются функциональные узлы, а в строках, напротив каждого узла, перечисляются варианты его построения.

Практическое задание № 5. Каждой команде для своего проекта необходимо составить диаграмму Исикавы и провести морфологический анализ проектируемого объекта.

Практическое задание № 6. Необходимо дать ответы на следующие контрольные вопросы:

1. Какие факторы технологии проектирования вы знаете?
2. В чем заключается оптимизированная модель технологии проектирования?
3. Какие стадии включает схема управления качеством проекта?
4. Какие критерии эффективности оценки качества проектов вы знаете?
5. Какие виды взаимодействия вы знаете?
6. Какие основные факторы, необходимые для протекания информационного взаимодействия, вы знаете?

Форма промежуточной аттестации

Аттестация по модулю проходит в форме устного зачета.

Примерные вопросы к зачету по модулю

1. Что включает понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации.
4. Назовите и охарактеризуйте слагаемые организации (ресурсы, зависимость от внешней среды, разделение труда, подразделения и необходимость управления).
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.
6. Опишите параметры внутренней среды организации.
7. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.
8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
9. Выявите и опишите различия управленческой деятельности по трем уровням управления.
10. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
11. Базовые понятия менеджмента.
12. Понятия: управление и менеджмент.
13. Организация как объект управления.
14. Сущность и категории менеджмента.
15. Структурные аспекты менеджмента.
16. Эффективные методы и технологии менеджмента.
17. Основные понятия эффективных методов.
18. Классификация методов.
19. Информация, информационные технологии и коммуникации в менеджменте.
20. Базовые элементы эффективного менеджмента.
21. Эффективный стиль менеджмента.
22. Лидерство в менеджменте.
23. Кадровый менеджмент.
24. Организационная культура.
25. Структуры и процессы эффективного менеджмента.
26. Взаимосвязь структуры, бизнес-процессов и организационной структуры.
27. Управление бизнес-процессами.
28. Анализ эффективности оргструктур.
29. Эффективные системы управления.
30. Анализ эффективности менеджмента.
31. Отраслевой и конкурентный анализ.
32. Анализ ситуации компании.
33. Управленческий анализ.
34. Выбор и оценка стратегии фирмы.
35. Оценка факторов эффективности менеджмента.
36. Ключевые факторы менеджмента.
37. Стоимость бизнеса – критерии эффективности.
38. Этапы и подходы к оценке.
39. Оценка стоимости бизнеса.
40. Эффективность менеджмента организации.

Критерии оценки слушателей на промежуточной аттестации по модулю

| Оценка | Требования к знаниям |
|-------------------|--|
| <i>зачтено</i> | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с различными видами применения знаний. |
| <i>не зачтено</i> | Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задание. |

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

7.1. Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Федеральный закон от 25.07.2002 № 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» <https://base.garant.ru/12127578/>;
3. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_380474/;
4. Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/;
5. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/;
6. Постановление Правительства РФ от 29.12.2016 № 1532 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Реализация государственной национальной политики» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210753/547db46ee08504a0d54fe26b25c1b1626b452349/;
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336/;
8. Указ Президента РФ от 19 декабря 2012 г. № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» <https://base.garant.ru/70284810/>;
9. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/;
10. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» <http://government.ru/projects/selection/741/35675/>;

11. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/;
12. Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>
13. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_aley_razvitiya_do_2024g.pdf;
14. «ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст);
15. «ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст) (вместе с «Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий», «Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176»);
16. «ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT)» (утв. Приказом Росстандарта от 25.10.2016 № 1499-ст).

7.2. Основная литература:

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14761-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnoe-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-520133#page/1>;
2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебное пособие для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-519591#page/1>;
3. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-effektivnost-upravleniya-513343#page/1>;
4. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15814-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/effektivnost-i-rezultativnost-deyatelnosti-organov-vlasti-509815>;
5. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17146-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-532467>;
6. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт,

2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-izmeneniyami-511071>;
7. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 582 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15787-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-509711>;
8. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/komandoobrazovanie-520204>;
9. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-519311>;
10. Казанцева Е. Мониторинг качества финансового менеджмента / «Ревизии и проверки финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений», 2023, № 6);
11. Каз, Е. М. Общий менеджмент. Эффективная организация: практикум / Е. М. Каз. — Томск: Издательство Томского государственного университета, 2021. — 44 с. — ISBN 978-5-94621-972-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116806.html>.

7.3. Дополнительная литература:

1. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590>;
2. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/proektnoe-upravlenie-v-organah-vlasti-518885>;
3. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.]; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/psihologiya-liderstva-liderstvo-v-socialnyh-organizatsiyah-516688#page/1>;
4. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-520481>;
5. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст: электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-effektivnostyu-deyatelnosti-organizacii-518939#page/1>;

6. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-riskami-proekta-493673>.

7.4. Интернет-ресурсы:

1. http://gosbook_ru.reformal.ru Экспертная сеть по вопросам государственного управления ГосБук
2. <http://ar.gov.ru/> Портал административной реформы
3. <http://www.gosuslugi.ru/> Портал государственных услуг
4. www.duma.gov.ru/ Государственная Дума Федерального Собрания РФ
5. <http://www.council.gov.ru/> Совет Федерации Федерального Собрания РФ
6. <http://asi.ru> Агентство стратегических инициатив
7. <http://vestnik.uapa.ru/ru/about/> Вопросы управления

7.5. Справочные системы:

1. www.nnir.ru/ - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru/ - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru/ - Российская государственная библиотека
4. www.aport.ru/ - Поисковая система
5. www.rambler.ru/ - Поисковая система
6. www.yandex.ru/ - Поисковая система
7. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
8. <http://www.garant.ru/> - Гарант

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

Учебные занятия в рамках модуля «Эффективный менеджмент» проводятся в помещениях, оснащенных для проведения лекционных, практических занятий, в том числе оборудованными местами для ведения переговоров, дискуссий, тренингов, информационных встреч.

Обучающиеся обеспечиваются раздаточными материалами по тематике занятий, раздаточными материалами на бесплатной, безвозмездной основе. Также участники программы получают доступ к информационным ресурсам (источникам) и средствам информатизации с лицензионным программным обеспечением

Программное обеспечение: лицензионные системные программы - операционные системы (Windows, Acrobat Reader, иные), обеспечивающие взаимодействие всех других программ с оборудованием и взаимодействие пользователя персонального компьютера с программами; Универсальные офисные прикладные программы и средства ИКТ, например, программа подготовки презентаций; использование Интернет, электронной почты; использование автоматизированных поисковых систем Интернет (например, Google).

Структура информационно-образовательной среды включает:

- образовательный w-портал (сайт) Академии;
- базы данных электронных информационных ресурсов;
- корпоративную сеть Академии.
- W- портал (сайт) обеспечивает через Интернет:
- доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам Академии;

- доступ к нормативным и организационно-методическим документам, регламентирующим образовательный процесс в Академии;
- систему электронной почтовой пересылки письменных работ слушателей;
- взаимодействие слушателей с преподавателями, организаторами образовательного процесса и администрацией Академии.

Корпоративная сеть обеспечивает коммуникацию преподавателей, сотрудников и слушателей.

В целом организация учебного процесса по программе основана на технологиях, позволяющих повысить эффективность получаемого образования.