

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

Ярославский филиал Финуниверситета

**Кафедра «Государственное и муниципальное управление и медиакомму-
никации»**



«11» июня 2024 г.



«18» июня 2024 г.

Автор: А. В. Райхлина

**МЕТОДЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ ИЗ-
МЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ**

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,
профиль «Государственное и муниципальное управление»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 14 от 18.06.2024)*

*Одобрено кафедрой «Государственное и муниципальное управление и медиа-
коммуникации»
(протокол № 11 от 11.06.2024)*

Ярославль 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	23
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	23
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	29
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	29
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	29
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	30

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.2.1.5. «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении»

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

Дисциплина «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-6	Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями проектного управления	1. Демонстрирует знания основных инструментов, планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления.	Знать: принципы планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти; основы стратегического управления, управления изменениями и проектного управления. Уметь: осуществлять стратегическое управление, управление изменениями и проектное управление в рамках деятельности органов власти.
		2. Осуществляет выбор методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решения аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления.	Знать: основные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления. Уметь: решать аналитические задачи, обеспечивающие эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления.
		3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления.	Знать: современные методы и инструменты стратегического планирования и управления, управления изменениями и проектного управления. Уметь: использовать современные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления,

			управления изменениями и проектного управления.
ПКП-2	Способность решать оперативные и стратегические задачи государственного и муниципального управления	1. Разрабатывает и оценивает эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления.	Знать: теоретические и методологические основы оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления. Уметь: применять научный подход к оценке эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления.
		2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения.	Знать: порядок оценки современных условий государственного и муниципального управления, выявления причин имеющихся проблем. Уметь: обосновывать позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» является дисциплиной профиля «Государственное и муниципальное управление» профиля и цикла профиля (элективного) части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Государственное и муниципальное управление», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 7 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4 з.е./144 ч.	144
Контактная работа – Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	Проектная работа	

Вид промежуточной аттестации	Экзамен
------------------------------	---------

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теория управления проектами и изменениями в органах государственной власти

Особенности менеджмента проектной деятельности в муниципальном и государственном управлении. Зарождение и становление управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления. Современное состояние управления проектами в исследуемых областях. Тенденции практического применения управления проектами, стандартизации и развития науки управления проектами. Основные понятия проектного менеджмента. Классификация проектов.

Традиционные и нетрадиционные проекты, их сравнительные характеристики.

Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного и муниципального управления. Участники проекта в органах государственной власти и местного самоуправления. Внешнее и внутреннее окружение проекта. Основные задачи менеджмента проекта в органах государственной власти и местного самоуправления. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления. Понятие и сущность организационных изменений.

Взаимосвязь и различие понятий: изменение, развитие, преобразование. Организационное развитие. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Новые концепции организационных изменений.

Объекты организационных изменений. Принципы управления организационными изменениями и их специфика в органах государственной власти.

Внешние и внутренние причины изменений. Традиционные и новые объекты организационных изменений. Знания как новый объект организационных изменений. Особенности организационных изменений, связанных с управлением знаниями. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Классификация организационных изменений. Понятие и сущность организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д. Робинсон, Э. Чемберлин), Теория ресурсной зависимости (К. Акьоно), теория операционных (транзакционных) издержек (Р. Коуз), популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора), теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг), теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций), теория

«социального партнерства». Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика».

Знания как новый объект организационных изменений. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений.

Тема 2. Организация управления проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления

Классификация проектных структур по отношению к структуре муниципального и государственного управления. Функциональная организационная структура: преимущества и недостатки, области применения. Матричные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. Сильные и слабые матричные структуры. Проектные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. Организационная структура проекта и его внешнее окружение. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления. Новый этап в управлении проектами в связи с усовершенствованием нормативной правовой базы проектного управления. Проектный офис: понятие и сущность, место и назначение в структуре проектного управления. Виды проектных офисов: проектный офис Правительства РФ; ведомственные проектные офисы; региональные проектные офисы. Требования к проектным офисам. Роль проектных офисов в реализации национальных проектов. Проблемы и направления совершенствования функционирования проектных офисов.

Подготовка к проведению изменений в органах государственной власти.

Причины сопротивления изменениям. Факторы, способствующие и препятствующие изменениям в органах государственной власти. Силы, способствующие и препятствующие изменениям. Методика анализа поля сил.

Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация в управлении изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации. Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Управление групповым поведением в процессе изменений. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений.

Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники организационных изменений. Новые

роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений в органе государственной власти. Условия организации эффективной командой работы. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной атмосферы в органе государственной власти. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом.

Тема 3. Стратегическое управление проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления

Применение теории систем в муниципальном и государственном проектировании. Процесс как элемент системы управления проектами. Системная модель управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления. Особенности стратегического менеджмента проектов в муниципальном и государственном управлении. Проекты, ориентированные на стратегию. Бизнес-структурные проекты. Продуктивно-рыночные проекты. Методика формирования стратегического «меню» проектов. Переход на новый этап в управлении проектами в связи с реализацией нацпроектов. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Выбор стратегий изменений.

Подходы и модели управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями - функция менеджеров в сфере государственного менеджмента. Подходы к проведению организационных изменений: рациональный и эмоциональный. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями. Этапы процесса управления изменениями. Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений. Пять этапов процесса изменений модели Б. Хайнинга. Эмоциональный подход Дж. Коттера., восемь этапов процесса изменений.

Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями. Стратегии управления изменениями. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо- сти
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары и практи- ческие за- нятия	В т.ч. в интерак- тивных формах		
1	Тема 1. Теория управления проектами и изменениями в органах госу- дарственной власти	44	14	4	10	8	30	Работа в группах. Устный опрос
2	Тема 2. Орга- низация управления проектами и изменениями в органах госу- дарственной власти и мест- ного само- управления	50	18	6	12	8	32	Тестиро- вание. Ра- бота в группах
3	Тема 3. Стра- тегическое управление проектами и изменениями в органах госу- дарственной власти и мест- ного само- управления	50	18	6	12	8	32	Разбор си- туацион- ных зада- ний. Те- стирова- ние. Разбор си- туацион- ных зада- ний
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	24	94	Согласно учебному плану
	Итого в %		100			48		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теория управления проектами и изменениями в органах государственной власти	1. Эволюция проектной деятельности в муниципальном и государственном управлении. 2. Основные понятия проектного управления. Современное состояние управления проектами в муниципальном и государственном управлении. 3. Тенденции практического применения управления проектами, стандартизации и развития науки управления проектами. 4. Классификация проектов. 5. Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах	Работа в группах. Устный опрос

	государственного и муниципального управления. 6. Участники проекта в муниципальном и государственном управлении. 7. Внешнее и внутреннее окружение проекта. 8. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах власти. 9. Понятие и сущность организационных изменений. 10. Внешние и внутренние причины изменений. 11. Знания как новый объект организационных изменений. 12. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. 13. Знания как новый объект организационных изменений. 14. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. 15. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений. 16. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений. Литература: Раздел 8: 3, 7, 8, 9, Раздел 9: 4-10	
Тема 2. Организация управления проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления	1. Функциональная организационная структура: преимущества и недостатки, области применения. 2. Матричные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. 3. Сильные и слабые матричные структуры. 4. Проектные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. 5. Организационная структура проекта и его внешнее окружение. 6. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами в муниципальном и государственном сегментах. 7. Новый этап в управлении проектами в связи с усовершенствованием нормативной правовой базы проектного управления. 8. Проектный офис: понятие и сущность, место и назначение в структуре проектного управления. 9. Роль проектных офисов в реализации национальных проектов. 10. Причины сопротивления изменениям. 11. Факторы, способствующие и препятствующие изменениям в органах государственной власти. 12. Мотивация в управлении изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации. 13. Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. 14. Управление групповым поведением в процессе изменений. 15. Условия организации эффективной командой работы. 16. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной атмосферы в органе государственной власти. 17. Власть и стили руководства в управлении изменениями.	Тестирование. Работа в группах

	ми, проблемы управления персоналом. 18.Какие основные принципы управления процессом изменений Вам известны? 19.Структура системы управления изменениями. 20.Перечислите и кратко охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений. 21.В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»? 22.Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»? 23.Модель «переходного периода» 24.Зачем используется модель «EASIER»? 25.Модель системной технологии вмешательства 26.Какие мероприятия могут помочь в осуществлении мониторинга процесса изменений? Литература: Раздел 8: 1-9 Раздел 9: 4-10	
Тема 3. Стратегическое управление проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления	1. Системная модель управления проектами в муниципальном и государственном управлении. 2. Особенности стратегического менеджмента проектов в муниципальном и государственном управлении. 3. Проекты, ориентированные на стратегию. Бизнес-структурные проекты. 4. Продуктивно-рыночные проекты. 5. Методика формирования стратегического «меню» проектов. 6. Переход на новый этап в управлении проектами в связи с реализацией нацпроектов. 7. Планирование и реализация стратегий управления изменениями 8. Мониторинг и контроль процесса изменений. 9. Типы стратегий управления изменениями. 10. Выбор стратегии изменений. 11. Самообучающаяся организация. Литература: Раздел 8: 1, 2, 4, 5, Раздел 9: 1-10	Разбор ситуационных заданий. Тестирование. Разбор ситуационных заданий

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка докладов;
- подготовка проектной работы;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение само-

стоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теория управления проектами и изменениями в органах государственной власти	1. Международный опыт применения проектного управления в органах власти. 2. Обзор лучшего опыта организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и в субъектах Российской Федерации. 3. Роль факторов внешней среды в управлении изменениями: теория монополистической конкуренции (Д. Робинсон, Э. Чемберлин). 4. Теория ресурсной зависимости (К.Акьоно). 5. Теория операционных (транзакционных) издержек (Р.Коуз). 6. Популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора). 7. Теория формирования жизнеспособной структуры (Г. Минтцберг). 8. Теория рациональной случайности (теория случайных трансформаций). 9. Теория «социального партнерства». 10. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». 11. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера. 12. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса. 13. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса. 14. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации 15. Типичные изменения на этапе «младенчества». 16. Типичные изменения на этапе «go-go». 17. Типичные изменения на этапе «юности». 18. Типичные изменения на этапе «расцвета». 19. Закономерности изменений в организации на этапах спада жизненного цикла организации 20. Типичные изменения на этапе «стабильности». 21. Типичные изменения на этапе «аристократии» 22. Типичные изменения на этапе «Салем-Сити» 23. Типичные изменения на этапе «бюрократии»	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка докладов.
Тема 2. Организация управления проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления	1. Виды проектных офисов: проектный офис Правительства РФ; ведомственные проектные офисы; региональные проектные офисы. 2. Организационная структура и ролевой состав проектного офиса. Полномочия проектного офиса. 3. Требования к проектным офисам. 4. Роль проектных офисов в реализации националь-	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка докладов.

управления	ных проектов. 5. Проблемы и направления совершенствования функционирования проектных офисов. 6. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. 7. Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений в органах государственной власти. 8. Условия организации эффективной командой работы.	
Тема 3. Стратегическое управление проектами и изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления	1. Внедрения проектного управления в органах государственной власти. 2. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. 3. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Выбор стратегий изменений.	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка докладов.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерный перечень вопросов для подготовки к круглому столу

1. Предпосылки организации проектной деятельности в государственном секторе.
2. Цели внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации.
3. Руководящие принципы внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации
4. Ключевые вехи внедрения системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации
5. Отличия проектной и операционной (текущей) деятельности.
6. Развитие и стандартизация проектного управления.
7. Эволюция нормативной правовой базы проектного управления.
8. Международный опыт применения проектного управления в органах власти.
9. Система управления проектной деятельностью и оценка ее эффективности.
10. Зачем используется модель «EASIER»?
11. Охарактеризуйте основные формы систем для проведения изменений.
12. В каких ситуациях для проведения изменений наиболее эффективно использовать модель «переходного периода»?
13. Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?

Примерный перечень вопросов для работы в группах

1. Рассмотреть организацию проектной деятельности в одном из органов исполнительной власти Российской Федерации (на выбор).
2. Рассмотреть организацию проектной деятельности в одном из субъектов Российской Федерации (на выбор).
3. Каскадирование проектов: национальные проекты-федеральные проекты-ведомственные проекты-региональные проекты.
4. Структура национального проекта (на выбор).
5. Рассмотреть функциональную структуру управления национальным проектом (на выбор).
6. Представить жизненный цикл проекта.
7. Организация коммуникаций команды проекта (представить схему).
8. Мониторинг реализации проектов (представить схему).
9. Основные участники проектной деятельности.
10. Причины сопротивлений изменениям
11. Сравнительный анализ приемлемых методов преодоления сопротивления изменениям.
12. Методы реагирования на сопротивление
13. Анализ «поля сил»
14. Методы преодоления сопротивлений
15. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления (на примере организации).
16. Ресурсная поддержка изменения.
17. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений в органах муниципального управления: анализ практик и выявление специфики
18. Понятие команды и ее отличие от группы. В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких — группы?
19. Принципы создания команд
20. Основные этапы развития команды стратегических изменений
21. Лидер изменений в органах власти: специфика личностных и деловых качеств

Примерный перечень вопросов для групповых дискуссий

1. Сравнительный анализ постановления Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».
2. Место и назначение проектных офисов.
3. Формирование проектного офиса.
4. Место проектного офиса в структуре органов исполнительных власти.
5. Основные функции проектных офисов.
6. Направления работы проектного офиса.

7. Взаимодействие ведомственного и регионального проектного офиса на этапе реализации проекта.
8. Организация реализации проектов.
9. Задачи ведомственных и региональных проектных офисов при мониторинге реализации проектов.

Проектная работа

Необходимо подготовить проект изменений на примере органа государственного или муниципального управления в соответствии со следующим макетом:

ПРИМЕРНЫЙ МАКЕТ ОФОРМЛЕНИЯ ПРОЕКТА

СОДЕРЖАНИЕ

1. НАИМЕНОВАНИЕ И ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	14
2. МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА	14
3. ДЕЛОВЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА	14
4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	15
5. ЦЕНА	15
6. СРОКИ	15
7. ЭТАПЫ И КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ ПРОЕКТА	15
8. ПРАВОВАЯ БАЗА ПРОЕКТА	16
9. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	16
10. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА	17
11. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ ПРОЕКТА	17
12. РИСКИ ПРОЕКТА	18
13. КОММУНИКАЦИИ ПРОЕКТА	19
14. ПОСТАВКИ ПРОЕКТА	19
15. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА	19

1. НАИМЕНОВАНИЕ И ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА (В чем заключается проект?):

« _____ »

2. МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА (кто будет руководить проектом: должность, Ф.И.О.)

3. ДЕЛОВЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА (обоснование значимости проекта для организации):

Качественное описание (описание проблем, которые будут решены и возможностей, которые появятся у организации в результате реализации проекта):

Количественное описание:

Измеримый параметр	Показатель «до» проекта:	Показатель «после» проекта (точный или с планируемым отклонением):
<i>Параметр 1</i>		

Параметр 2		
Параметр 3		
И т.д.		

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА¹:

Описание планируемого результата проекта (описание продукта и планируемые «эффекты»)	Планируемый показатель результативности проекта
Количество...	Цифра
Объем...	Цифра
Доля....	Цифра
И т.д.	

5. ЦЕНА (общая стоимость проекта, планируемые затраты): _____ (руб.)

6. СРОКИ (планируемая общая длительность проекта): _____ (мес., нед.)

7. ЭТАПЫ И КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ ПРОЕКТА²

Этапы проекта (№)	Краткое описание содержания этапа и его результата	Тип (завершение этапа/контрольная точка)	Сроки (с ____ по ____)	Ответственный	Уровень контроля ³
1.	Планирование проекта	завершение этапа: согласованный план проекта	с... по...		
2.	Реализация проекта	завершение этапа: достигнутые результаты проекта	с... по...		
2.1.	Мероприятие 1	контрольная точка (описание промежуточного результата проекта)	с... по...		
2.2.	Мероприятие 2	контрольная точка (описание промежуточного ре-	с... по...		

¹ Приводится перечень проверяемых и (или) измеримых результатов проекта. Раздел заполняется с опорой на раздел 2: количественное описание деловой необходимости проекта, но описания показателей в разделах могут различаться.

² В таблице перечисляется перечень этапов и контрольных точек проекта с указанием типа (завершение этапа, контрольная точка и кратким описание промежуточного результата), срока наступления (дата в формате ДД.ММ.ГГГГ), ответственного за исполнение участника проекта и уровня контроля (руководитель и команда проекта, руководитель организации).

³ Внешний или внутренний по отношению к организации.

		зультата проекта)			
2.3.	Мероприятие 3	контрольная точка (описание промежуточного результата проекта)	с... по...		
2.4.	Мероприятие 4	контрольная точка (описание промежуточного результата проекта)	с... по...		
2.5.	И т.д.		с... по...		
3.	Завершение проекта	завершение этапа: отчёт и архив документов по проекту	с... по...		

8. ПРАВОВАЯ БАЗА ПРОЕКТА

(перечень законодательных и локальных актов, относящихся к проекту):

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- и т.д.

9. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

9.1 Команда проекта

№ п/п	Ф.И.О. и должность в организации, которая инициирует проект или является организацией – Исполнителем	Роль в проекте (руководитель команды, член команды или рабочей группы, участник ⁴)	Механизм привлечения к участию в проекте (приказ, должностные функции, добровольное участие ⁵ , договор и др.)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

9.2 Потребность в обучении членов команды:

№ п/п	Ф.И.О. члена команды проекта	Потребность в обучении (компетентности, квалификации) ⁶ :
1.		
2.		
3.		
4.		

⁴ Участник проекта выполняет разовые работы (одну или несколько) в рамках проекта и не вовлечён в проект постоянно в отличие от члена команды, который участвует в проекте от его начала и до завершения всех работ по проекту.

⁵ Добровольное участие может относиться к волонтерам (если применимо к проекту), молодым сотрудникам (с целью обучения, развития), стажёрам и практикантам (если применимо).

⁶ Может указываться название дополнительной профессиональной программы и её вид (повышение квалификации, профессиональная переподготовка) и (или) иные варианты развития члена команды проекта, такие как внутрифирменная стажировка (наставничество), инструктаж и т.п.

9.3 Правила поощрения или вознаграждения команды и участников проекта, возможные санкции⁷:

9.4 Правила, стандарты и политики в отношении персонала проекта⁸:

9.5 Безопасность⁹:

10. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА

Реестр заинтересованных сторон проекта

№	Заинтересованные стороны проекта: люди, группы и организации ¹⁰	Чем проект интересен для них?	Чем они могут быть полезны проекту?	Стратегии управления (мероприятия по управлению заинтересованными сторонами проекта ¹¹), направленные на вовлечение заинтересованной стороны в проект (при положительном интересе) или по нейтрализации влияния (при отрицательном интересе к проекту)
1.				
2.				
3.				
4.				

11. ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАБОТ ПРОЕКТА

Календарный план-график мероприятий проекта

№ (уровень мероприятия)	Мероприятие (краткое описание) ¹²	Цель / Планируемый результат (документы)	Ответственный в команде	Требуемые ресурсы	Сроки выполнения
1.	Планирование проекта				
1.1	Создание (назначение) команды	Список членов команды			
1.2.	Проектирование про-				

⁷ Могут указываться правила (условия) и виды возможных поощрений, условия выхода участника или члена команды из проекта (если предусмотрено проектом).

⁸ Могут указываться правила (нормы) взаимодействия членов команды или документы (регламенты). Правила должны быть **однозначно понимаемы** всеми членами команды. Примеры хороших правил: «Приходить вовремя», «При наличии проблемы, обязательно докладывать команде, даже если она решена» и т.п.

⁹ Требования к безопасности: информационной, физической, социальной и другим видам безопасности, применимым к проекту.

¹⁰ Реестр может включать в себя перечень внешних заинтересованных сторон (лиц или организаций (предприятий), органов власти, общественных организаций, надзорных органов, СМИ и т.д.), и описание ожиданий заинтересованных сторон от реализации проекта, достижения его целей.

¹¹ Мероприятия, запланированные на основе анализа интересов необходимо затем внести в план-график работ проекта (иерархическую структуру работ).

¹² Этапы и мероприятия приведены примерно. Для конкретного проекта они могут быть изменены и (или) дополнены.

	<i>дукта</i>				
1.2.1.	Проведение исследования для уточнения целей проекта и способов их достижения	Результаты исследования			
1.2.2.	Описание продукта проекта	Уточненное описание продукта проекта			
1.2.3.	Определение ключевых точек проекта (вех)	Описание этапов и контрольных точек проекта			
1.3.	<i>Планирование проекта</i>				
1.3.1.	Планирование мероприятий проекта	Иерархическая структура работ (план-график мероприятий)			
1.3.2.	Планирование сроков проекта	План мероприятий со сроками			
1.3.3.	Планирование ресурсов и бюджета проекта	План закупок и бюджет проекта			
1.3.4.	Планирование рисков и мероприятий по их предотвращению	План управления рисками			
1.3.5.	Планирование коммуникаций проекта	План коммуникаций проекта			
1.3.6.	Оформление плана проекта	План проекта			
1.4.	<i>Согласование плана проекта¹³</i>	Согласованный (одобренный) план проекта, приказ о начале проекта			
1.4.1.					
1.4.2.					
1.4.3.					
2.	Реализация проекта ¹⁴				
3.	Завершение проекта				
3.1.	Анализ успешности проекта	Отчёт по проекту			
3.2.	Создание архивных материалов по проекту и размещение в базу данных организации для дальнейшего использования				

12. РИСКИ ПРОЕКТА

№ п/п	Описание риска	Мероприятия по предотвращению ¹⁵
-------	----------------	---

¹³ Зависит от организационной структуры организации, реализующей проект или организаций, участвующих в проекте. Иногда этап согласования включает в себя защиту проекта перед руководством и/или инвесторами, спонсорами.

¹⁴ Этап реализации включает в себя мероприятия по изготовлению продукта (технологический цикл), контрольные мероприятия (промежуточный и итоговый контроль) и мероприятия по управлению изменениями (коррекции проекта).

1.		
2.		
3.		
4.		

13. КОММУНИКАЦИИ ПРОЕКТА

Заинтересованные стороны проекта: люди, группы и организации - получатели информации	Вид информации ¹⁶ (отчет промежуточный, отчет итоговый, проектная документация и пр.)	Форма представления (письменная, устная, электронная версия, смешанная форма)	Способ предоставления информации (телефон, почта, e-mail, личная встреча и т.п.)	Ответственный в команде
Заинтересованная сторона 1	Информационный поток 1			
	Информационный поток 2			
	Информационный поток 3			
Заинтересованная сторона 2	Информационный поток 1			
	Информационный поток 2			
	Информационный поток 3			
И так далее				

После заполнения таблицы необходимо убедиться, что все информационные потоки (документы, записи)

14. ПОСТАВКИ ПРОЕКТА

Вид поставки ¹⁷ (требуемый ресурс) (включая помещения, оборудование и др.), информация (программное обеспечение, литература, электронные книги и др.), человеческие ресурсы и т.д.	Требования к поставке ¹⁸ (кол-во, условия поставки, технические параметры, компетентность и пр. характеристики поставляемого ресурса)	Условия поставки (на основе какого документа, механизма)

15. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

15.1 Затраты проекта

№ п/п	Затраты	Кол-во	Стоимость (руб.)	Общая стоимость (руб.)
1.				
2.				
3.				
4.				
Итого (Σ)				

Источники финансирования

¹⁵ Мероприятия должны быть перенесены в иерархическую структуру работ (раздел 11)

¹⁶ Для каждого участника может быть предусмотрено несколько видов информации. Все документы из плана коммуникаций должны быть перенесены в иерархическую структуру работ, столбец «Цель / Планируемый результат (документы)». Также в иерархическую структуру работ могут быть добавлены мероприятия по подготовке, передаче, распространению и т.д. конкретного документа.

¹⁷ Поставка (вид поставки) – это материалы, организации-подрядчики, специалисты по найму и пр.

¹⁸ Требования к поставке могут включать в себя требования к опыту работы, наличию лицензии у поставщика, технические характеристики, условия поставки, сроки, стоимость, объем и пр.

№ п/п	Наименование этапа, задачи ¹⁹	Источники финансирования, руб.			Всего, руб.
		Источник 1	Источник 2	Источник 3	
1.					
2.					
3.					
ИТОГО					

Примерные темы докладов

1. История развития управления проектами.
2. Стейкхолдеры проекта. Вложенность проектов, их классификация.
3. Жизненный цикл проекта.
4. Отраслевая специфика проектов.
5. Процессы управления проектами. Автоматизированная СУП, ее достоинства, недостатки, требования к ней.
6. Области знаний в управлении проектами, их основные процессы.
7. Организационные модели проекта, их особенности, достоинства и недостатки.
8. Команда проекта. Подрядчики и субподрядчики.
9. Управление замыслом (содержанием) проекта.
10. Управление стоимостью, составление смет, бюджет проекта, контроль стоимости.
11. Управление ресурсами проекта.
12. Методы построения зависимостей. Сетевой график, сетевая модель, методы их построения.
13. Вехи проекта.
14. Основные определения теории графов. Определение продолжительности работ.
15. Основные объекты, используемые в сетевых графиках, построенных методом предшествования.
16. Критический путь, подкритические пути. Оптимизация сетевых графиков.
17. Типичные ошибки в построении и оптимизации сетевых графиков.
18. Управление качеством в проектной деятельности.
19. Управление обеспечением проектов.
20. Управление коммуникациями в проекте.
21. Контроль исполнения проекта.
22. Классы СУП, их основные показатели, стоимость.
23. Модель данных в MS Project.

¹⁹ Таблица с указанием объема требуемых для реализации проекта средств и источников финансирования в разрезе этапов и задач проекта. Нумерация строк таблицы, а также этапы и задачи проекта приводятся в соответствии нумерацией, этапами и задачами, отраженными в таблице «Календарный план-график работ проекта»

24. Основные представления MS Project.
25. Типы связей, типы задач в MS Project, временных ограничений, диаграммы Ганта.
26. Выравнивание загрузки ресурсов. Фиксация плана проекта. Фильтры.
27. Уровни управления проектами в организации.
28. Передовой зарубежный и отечественный опыт управления проектами.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание проектной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Экзамен	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 68 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 0,25 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	13	По выбору студента: Доклад, презентация – 4 балла Активное участие в обсуждении – 1 балл Решение заданий – 2 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая на зачете, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60

баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам зачета — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к зачету с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на теоретические вопросы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
ПКН-6 Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями проектного управления	1. Демонстрирует знания основных инструментов, планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления. Правительство страны намерено запустить новый национальный проект по обучению пенсионеров основам компьютерной грамотности. Оцените потребность в аудиторных ресурсах, если на подготовку одного пенсионера требуется 100 часов, а занятия ведутся в группах по 12 человек. 2. Осуществляет выбор методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решения аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления. Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель проектного офиса. В государственном органе уже несколько лет работает проектный офис. При этом акцент делается исключительно на соблюдении сроков реализации проектов, а также их стоимостных ограничений и иных параметрах. Никто не вникает в содержание проектов, не интересуется их социальной значимостью, а также не занимается повышением проектных компетенций и в целом профессионализма служащих, участвующих в реализации проектов. Не отслеживается опыт участников проектных команд в реализации проектов различного типа.

	<i>Предложите способы взаимоувязки управления предметной областью проекта, с одной стороны, и сроками, ресурсами и командами, с другой.</i> 3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления. Пример практико-ориентированных заданий Распространенными способами получения информации о текущей ситуации, являющейся основой для инициирования новых проектов, являются статистические и ведомственные данные. В последнее время активно прорабатываются вопросы о перспективах использования больших данных для целей предиктивной аналитики. <i>Предположим, что проект посвящен совершенствованию городского транспорта. Предположите, какую исходную информацию о текущей ситуации в данной сфере можно получить методами статистики, социологии и больших данных.</i>
ПКП-2 Способность решать оперативные и стратегические задачи государственного и муниципального управления	1. Разрабатывает и оценивает эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления. В 2017 г. государственные программы развития здравоохранения, образования, жилищного строительства, транспорта и сельского хозяйства отобраны для проведения эксперимента по внедрению проектного управления. Обоснуйте, чем можно объяснить проведение эксперимента по реализации пилотных программ. Изучить практику реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. На основе методологии факторного анализа выявите проблемные моменты в существующих способах оценки государственных программ и сформулировать предложения по совершенствованию этой деятельности. В качестве факторов, влияющих на успешность реализации программ, предлагается рассматривать деятельность ответственных органов исполнительной власти, возможность проследить тенденции изменения целевых индикаторов и оценить влияние программы на социально-экономическое развитие страны. 2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения. Проанализируйте систему проектного управления в одном из субъектов Российской Федерации. Оцените зрелость проектного управления данным регионе на основе «Методических рекомендаций по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности» (утв. Аппаратом Правительства РФ 12.12.2017 № 9286п-П6) и предложите решение по дальнейшему совершенствованию проектного управления в регионе.

Вопросы к экзамену

1. Особенности менеджмента проектной деятельности в муниципальном и государственном управлении.
2. Зарождение и становление управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления.
3. Современное состояние управления проектами в исследуемых областях. Тенденции практического применения управления проектами, стандартизации и развития науки управления проектами.
4. Классификация проектов.
5. Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного и муниципального управления.
6. Участники проекта в органах государственной власти и местного самоуправления. Внешнее и внутреннее окружение проекта.
7. Основные задачи менеджмента проекта в органах государственной власти и местного самоуправления.
8. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления.
9. Применение теории систем в муниципальном и государственном проектировании. Процесс как элемент системы управления проектами.
10. Системная модель управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления.
11. Особенности стратегического менеджмента проектов в муниципальном и государственном управлении. Проекты, ориентированные на стратегию.
12. Классификация проектных структур по отношению к структуре муниципального и государственного управления.
13. Функциональная организационная структура: преимущества и недостатки, области применения.
14. Матричные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. Сильные и слабые матричные структуры.
15. Проектные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения.
16. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
17. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления. Проектный офис.
18. Понятие программы и портфеля проектов применительно муниципального и государственного управления.
19. Отличия и сходства программ и портфеля проектов.
20. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления.
21. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов в органах государственной власти и местного самоуправления: общее и различия.
22. Управление портфелем проектов как динамический процесс.

23. Методы сравнения и ранжирования проектов в муниципальном и государственном управлении.
24. Использование скоринга в оценке проектов.
25. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений.
26. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением. Выявление потребности в изменениях.
27. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
28. Роль руководства в управлении стратегическими аспектами изменений.
29. Структура системы управления изменениями.
30. Основные методы осуществления изменений в организациях.
31. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
32. Значение социальных факторов в процессах управления изменениями в организациях и психологические предпосылки поведения людей в процессе изменений.
33. Особенности понятия «сопротивление изменениям». Причины сопротивления изменениям.
34. Характеристика личных и структурных барьеров.
35. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам. Выявление сторонников и противников перемен. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки.
36. Характеристика развития как поэтапного процесса.

Примеры практико-ориентированных заданий

1. Проанализируйте проект, который реализовался в России, или за рубежом, с точки зрения современных подходов и методологии управления проектами. Результаты анализа представьте в виде презентации с выводами о формировании методологической базы для решения той или иной задачи в сфере управления проектами.

2. 2017 г. государственные программы развития здравоохранения, образования, жилищного строительства, транспорта и сельского хозяйства отобраны для проведения эксперимента по внедрению проектного управления. Обоснуйте, чем можно объяснить проведение эксперимента по реализации пилотных программ.

Изучить практику реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. На основе методологии факторного анализа выявите проблемные моменты в существующих способах оценки государственных программ и сформулировать предложения по совершенствованию этой деятельности. В качестве факторов, влияющих на успешность реализации программ, предлагается рассматривать деятельность ответственных органов исполнительной власти, возможность проследить тенден-

ции изменения целевых индикаторов и оценить влияние программы на социально-экономическое развитие страны.

3. В федеральном органе исполнительной власти создали проектный офис. Вы являетесь руководителем проектного офиса. По истечении года работы проектного офиса вам необходимо оценить эффективность его работы для руководства вашего органа власти и для проектов.

Пример билета для сдачи экзамена

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и гуманитарные науки»

Дисциплина «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении»

Филиал Ярославский

Форма обучения Очная

Семестр 7 Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Профиль «Государственное и муниципальное управление»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного и муниципального управления.	15 баллов
2	Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание	30 баллов

Подготовил

(подпись и ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и гуманитарные науки»

Туманов Д.В.

Дата _____ 20__ г.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке: <http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

Нормативные акты

1. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2020 года» (утв. Правительство РФ 29.09.2018).
2. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»
3. «Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе)» (утв. Аппаратом Правительства РФ 20.10.2016 № 7955п-П6)
4. «ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»

Основная литература

1. Зуб А.Т. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. – Москва: Юрайт, 2019. – 284 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-izmeneniyami-432837>
2. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах [Электронный ресурс]: учебник/ под общ. ред. Х.А. Константиныди. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. - 364 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/908082>
3. Управление проектом. Основы проектного управления [Электронный ресурс]: учебник/ Гос. ун-т управления, под ред. проф. М.Л. Разу. - 4-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2019. - 755 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/931916>

Дополнительная литература

4. Антонов Г. Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс]: учебник/ Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 244 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003622>
5. Белый, Е.М. Управление проектами (с практикумом) : учебник / Белый Е.М. — Москва: КноРус, 2019. — 262 с. — Режим доступа: <https://book.ru/book/931302>
6. Блинов, А. О. Управление изменениями учебник для студ.вузов, обуч. по напр. подг. «Менеджмент» (квалиф. «бакалавр») / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - Москва:Дашков и К, 2017. - 304 с. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/450815>
7. Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент)

[Электронный ресурс]: учебное пособие/Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 224 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/930921>

8. Резник С.Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская; под общ. ред. С.Д. Резника. — 2-е изд., стереотип. — Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. — 210 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/930918>.

9. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ. ред. Е.М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-proektami-431784>

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

1. <http://government.ru/> - Правительство Российской Федерации
2. <https://programs.gov.ru/> – Государственные программы РФ
3. www.pmexpert.ru/ - Professional Projekt Management
4. www.pmpractice.ru/ - Проектная практика
5. www.pmmagazine.ru/ – Журнал «Управление проектами»
6. www.pmtoday.ru/ - Управление проектами сегодня
7. <http://elib.fa.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
8. <http://biblioclub.ru/> - Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»
9. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека eLibrary.ru

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Райхлина А. В. Методические рекомендации по подготовке проектной работы по дисциплине «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»	2024	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Райхлина А. В. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»	2024	

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных

справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft-Office
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-3

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов

с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.