

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

Уфимский филиал Финуниверситета

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора



И. Р. Батталова

«25» марта 2025 г.

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
направленности программ магистратуры
«Государственный менеджмент»

*Рекомендовано Учебно-методическим советом филиала
(протокол № 7 от «19» марта 2025г.)*

Уфа 2025

Оглавление

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 основной образовательной программы	5
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
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	9
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	9
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	18
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	20
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

1. Наименование дисциплины

Управление изменениями на государственной службе

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-7	Способность анализировать и систематизировать информацию, разрабатывать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, способность к кооперации в рамках проектной деятельности	1. Демонстрирует знание методологии, методов и инструментов проектного управления	Знать: методологию, методы и инструменты проектного управления Уметь: демонстрировать знание методологии, методов и инструментов проектного управления
		2. Реализует персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности	Знать: персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности Уметь: реализовывать персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности
ПК-3	Способность разрабатывать и реализовывать обоснованные управленческие	1. Обоснованно предлагает виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использует	Знать: виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использования научных принципов построения организационных структур и распределения функций

	решения в государственном секторе	научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывает и принимает оптимальное решение	управления, разработки и принятия оптимального решения Уметь: обоснованно предлагать виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использовать научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывать и принимать оптимальное решение
		2. Организует командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявляет способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей	Знать: технологии командного взаимодействия для решения управленческих задач, проявления способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявлять способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей
		3. Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата	Знать: методы обеспечения выполнения работы в установленные сроки, преодоления препятствий, проявления настойчивости в достижении результата Уметь: обеспечивать выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявлять настойчивость и продолжать работать до достижения результата

3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

«Управление изменениями на государственной службе» является дисциплиной по выбору, углубляющей освоение программы магистратуры.

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

Очная/заочная формы обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	32/16	32/16
<i>Лекции</i>	8/4	8/4
<i>Семинары, практические занятия</i>	24/12	24/12
Самостоятельная работа	76/92	76/92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

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. Управление изменениями в организациях: потребность, сущность и основные подходы

Теоретические и методологические аспекты исследования и проектирования изменений. Возникновение научного интереса к исследованию проблем социальных изменений. Методологические уровни научного исследования проблемы изменений. Устойчивость и изменчивость. Системная модель как порождение концепции социальных изменений. Основные виды социальных изменений.

Управление в изменяющихся условиях. Качество управления изменениями: необходимость организационного проектирования. Принципы проектирования организационных структур. Субъект и объект управления изменениями. Классификация задач управления в зависимости от факторов изменений. Механизм управления изменениями в достижении целей организации. Модели управления изменениями.

Тема 2. Основные направления институциональных изменений на государственной службе

Институт государственной службы и потребность в его развитии. Системы государственной службы. Российские реформы государственной службы в контексте реформ других стран. Формирование государственной службы как целостного государственно-правового института. Структура института государственной службы и его функции. Этапы становления государственной службы в Российской Федерации.

Изменения в нормативно-правовой сфере института государственной службы. Концепции и программы реформирования и развития государственной службы Российской Федерации. Формирование институциональных основ управления кадрами и подготовки кадрового резерва. Приоритетные направления реформирования и развития государственной гражданской службы.

Тема 3. Организационные изменения как фактор устойчивости государственной службы

Сущность, структура и виды организации. Организационный эффект. Рамки организационного анализа. Теория и практика организационного развития в России и за рубежом. Модели управления изменениями. Условия и предпосылки образования и изменения организации. Необходимость целей организации и процесс их определения. Изменения (нововведения) в организации. Принятие решений при управлении изменениями в организации. Организационная культура. Современные тенденции в управлении организационными изменениями.

Управление переменами и организационным развитием на государственной службе. Особенности управления изменениями в органах государственной власти. Инновационные услуги как современный инструмент управления изменениями на государственной службе. Управление кадровым составом государственной гражданской службы и повышение качества его формирования. Совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности.

Тема 4. Сопротивление изменениям на государственной службе как организационный феномен

Основные причины сопротивления изменениям: экономические, политические, иррациональные. Специфика форм сопротивления. в государственных организациях. Проактивное, активное и реактивное сопротивление. Влияние на процесс изменений и управление сопротивлением.

Основные методы работы с сопротивлением изменениям на государственной службе: сопротивление как препятствие, ограничение и как ресурс. Особенности сопротивления при разных типах организационных изменений. Методы оценки уровня сопротивления. Методы использования и преодоления сопротивления изменениям на государственной службе.

5.2. Учебно-тематический план

Очная/заочная формы обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Управление изменениями в организациях: потребность, сущность и основные подходы	24/27	6/5	2/1	4/4	18/22	Групповое обсуждение, разбор деловых ситуаций
2	Основные направления институциональных изменений на государственной службе	24/25	6/3	2/1	4/2	18/22	Групповое обсуждение, тестирование, кейсы
3	Организационные изменения как фактор устойчивости государственной службы	28/25	10/3	2/1	8/2	18/22	Опрос, обсуждение - дискуссия, совместный анализ учебного примера
4	Сопротивление изменениям на государственной службе как организационный феномен	32/31	10/5	2/1	8/4	22/26	Работа в группах: измерение уровня сопротивления; обсуждение, сравнительный отбор методов работы с сопротивлениями
	В целом по дисциплине	108	32/16	8/4	24/12	76/92	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	30/15	25	75	70/85	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование темы дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1. Управление изменениями в организациях: потребность, сущность и основные подходы	<p>Вопросы для обсуждения на семинаре:</p> <p>Неравновесная социально-экономическая система как основа институциональных и организационных изменений на государственной службе</p> <p>Методологические уровни исследования и проектирования изменений.</p> <p>История формирования научного знания об изменениях в управлении социально-экономической сферой общества.</p> <p>Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений на государственной службе.</p> <p>Формы изменений и их интерпретация: эволюция и революция; трансформация, модернизация, нововведение, реинжиниринг.</p> <p>Виды изменений, их общие признаки и причины.</p> <p>Место и значение системного анализа в концепции управления изменениями на государственной службе</p> <p>Модели управления изменениями (по выбору обучающегося).</p> <p>Механизм управления изменениями.</p> <p>Современные тенденции в управлении институциональными и организационными изменениями.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 8.2.1-8.2.3; 8.3.1, 8.3.2. Раздел 9.</p>	Групповое обсуждение, Разбор деловых ситуаций
2. Основные направления институциональных изменений на государственной службе	<p>Вопросы для обсуждения на семинаре:</p> <p>Институт государственной службы, история возникновения и развития.</p> <p>Институциональные признаки государственной службы.</p> <p>Функции института государственной гражданской службы.</p> <p>Изменения в законодательстве о государственной службе и противодействии коррупции (2008-2022 гг.):</p> <ul style="list-style-type: none"> - № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»; - № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации - № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» <p>Институциональные средства повышения престижа профессии государственного служащего.</p> <p>Состояние нормативно-правового обеспечения подготовки кадрового резерва на гражданской службе и перспективы его совершенствования.</p> <p>Состояние нормативно-правового обеспечения профессионального развития гражданских служащих и перспективы его совершенствования.</p> <p>Состояние нормативно-правового обеспечения подготовки кадрового резерва на гражданской службе и перспективы</p>	Опрос, групповое обсуждение, тестирование, кейсы

	<p>его совершенствования.</p> <p>Мотивация персонала в управлении изменениями на институциональном уровне.</p> <p>Зарубежный опыт институционального развития государственной службы (США, Великобритания, ФРГ, Италия, Израиль, Канада, Австралия, страны СНГ).</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 8.2.1-8.2.3; 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3. Раздел 9.</p>	
3. Организационные изменения как фактор устойчивости государственной службы	<p>Вопросы для обсуждения на семинаре:</p> <p>Природа организации, ее признаки и особенности управления.</p> <p>Объекты организационных изменений на государственной службе.</p> <p>Понятие и детерминация государственной службы как организации.</p> <p>Рамки организационного анализа и его интерпретация применительно к государственной службе.</p> <p>Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла.</p> <p>Управление проектом организационных изменений.</p> <p>Управление рисками в условиях изменений в организации.</p> <p>Обучающиеся организации: управление организационным научением.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 8.2.1-8.2.3; 8.3.1, 8.3.2, 8.3.4. Раздел 9.</p>	Опрос, обсуждение - дискуссия, совместный анализ учебного примера
4. Сопротивление изменениям на государственной службе как организационный феномен	<p>Практическое задание: подготовка и обсуждение отчетов с анализом нормативных правовых актов, конкретных ситуаций и практики преодоления сопротивления изменениям на государственной службе.</p> <p>Понятие сопротивления изменениям на государственной службе.</p> <p>Причины сопротивления изменениям и методы их устранения.</p> <p>Модель «силового поля» К. Левина: ситуация как динамическое равновесие, управляемое многими факторами.</p> <p>Анализ уровня сопротивления изменениям (карта сил влияния Т. Ковалевой) на материалах конкретной деловой ситуации.</p> <p>Разработка схемы работы с сопротивлением на основе предыдущего этапа (с сохранением прежней анализируемой ситуации и прежнего состава рабочих групп).</p> <p>Презентация результатов, обсуждение</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 8.2.1- 8.2.3. Раздел 9.</p>	Работа в группах: измерение уровня сопротивления; обсуждение, сравнительный отбор методов работы с сопротивлениями изменениям

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

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

Наименование темы дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
------------------------------	--	--

1. Управление изменениями в организациях: потребность, сущность и основные подходы	История формирования научного знания об изменениях в управлении социально-экономической сферой общества.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка докладов. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.
2. Основные направления институциональных изменений на государственной службе	Изменения в законодательстве о государственной службе и противодействии коррупции (2008-2022 гг.): - № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»; - № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» - № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка докладов. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.
3. Организационные изменения как фактор устойчивости государственной службы	Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла. Обучающиеся организации: управление организационным научением.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка докладов. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.
4. Сопротивление изменениям на государственной службе как организационный феномен	Причины сопротивления изменениям и методы их устранения. Модель «силового поля» К. Левина: ситуация как динамическое равновесие, управляемое многими факторами.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка источниковой базы для анализа конкретной ситуации сопротивления изменениям. Изучение методов оценки уровня сопротивления и работы с сопротивлением.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Примерные темы контрольной работы

1. Изменения как фактор развития государственных организаций.
2. Виды изменений на государственной службе.
3. Стратегические изменения на государственной службе.
4. Планирование организационных изменений на государственной службе.

5. Проблемы управления институциональными изменениями на государственной службе.
6. Внешний и внутренний контексты изменений в государственном органе.
7. Особенности реализации системного подхода в управлении изменениями на государственной службе.
8. Модели управления изменениями на государственной службе.
9. Совершенствование профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.
10. Принятие решений в управлении изменениями на государственной службе.
11. Особенности управленческого цикла при управлении изменениями на государственной службе.
12. Система организационного обеспечения изменений государственного управления в Российской Федерации.
13. Психологические особенности поведения гражданского служащего в условиях организационных изменений и внедрения проектов инноваций.
14. Особенности поведения руководителя в условиях изменений.
15. Технологии организационных изменений и внедрения проектов инноваций в органах государственной власти.
16. Виды сопротивления изменениям на государственной службе и методы их преодоления.
17. Инструменты и методы преодоления сопротивления изменениям персонала в органах государственной власти
18. Организационная культура как фактор управления изменениями на государственной службе.
19. Зарубежный опыт управления изменениями на государственной службе.
20. Организация обратной связи и корректировка изменений на государственной службе.

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1. Одним из актуальных изменений в государственном управлении является сегодня переход к управлению по результатам (с учетом специфики оценки профессиональной служебной деятельности государственного служащего). Какие типы изменений, на Ваш взгляд, должны произойти в государственном органе, чтобы этот переход стал успешным?

Задание 2. Выделите и раскройте основные факторы внешней и внутренней среды, которые влияют на процесс внедрения изменений на государственной службе.

Задание 3. Обеспечение информационной открытости органов власти и привлечение граждан к управлению рассматривается в наше время как одно из основных направлений изменений в государственном управлении. С какими проблемами столкнулись государственные органы при внедрении новых информационных технологий и механизмов? Выделите и классифицируйте эти проблемы. Сформулируйте рекомендации, способствующие их решению или минимизации.

Задание 4. Изменение структуры федеральных органов исполнительной власти, осуществленное Указом Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 и последующими решениями, преследовало следующие цели:

- а) функциональное обособление органов власти: независимое осуществление разных функций министерствами, федеральными службами и агентствами;
- б) унификация и стандартизация структуры, обеспечение однородности, простоты и большей управляемости системы;
- в) сокращение численности государственных служащих, в том числе специально по отдельным должностям.

Какие, по Вашему мнению, позитивные и негативные результаты принесло указанное изменение организационной структуры системы федеральных органов исполнительной власти? Какие меры по корректировке процесса и результатов изменений были приняты в последующие годы?

Задание 5. Проанализируйте ситуацию в государственных органах, связанную с внедрением информационных технологий с точки зрения сопротивления изменениям. Ответьте на следующие вопросы:

Каковы возможные субъекты и векторы сопротивления в случае внедрения информационных технологий в сферу государственного управления?

Попробуйте составить матрицу («карту сил»), характеризующую уровень субъектов сопротивления. На какой стороне перевес, насколько он велик?

Охарактеризуйте формы сопротивления, которые могут быть использованы в рамках данной ситуации.

Какие методы работы с сопротивлением могут быть использованы?

Задание 6. Дайте краткую характеристику модели организационных изменений—«трехшаговая» модель К. Левина. Какие информационные, организационно-структурные, регулятивные и финансовые мероприятия предполагается проводить на этапе «разморозка» в зависимости от типа планируемых изменений?

Задание 7. Стадия диагностика организационных возможностей и ограничений предваряет собственно планирование изменений в организации. Постановка диагноза требует достаточных теоретических знаний в сочетании с опытом анализа различного рода проблем. Ответьте на следующие вопросы:

В каких случаях появляется необходимость проведения организационной диагностики?

В чем заключается цель организационной диагностики, какие средства и инструменты есть у руководителя организации для ее достижения?

Какие этапы обычно выделяют в процессе осуществления организационной диагностики?

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

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Характеристика развития как поэтапного процесса.
2. Устойчивость организации на разных стадиях развития в модели Грейнера.
3. Характеристика отдельных стадий развития в моделях Грейнера и Адизеса.
4. Соотношение "нормальных" и "ненормальных" проблем развития в модели Адизеса.

5. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации.
6. Различие подходов к развитию организации у Грейнера и Адизеса
7. Возможные приемы и методы для перехода от одной стадии к другой в организации.
8. Методические подходы к формированию желаемого состояния организационной системы.
9. Характеристика модели организационных изменений К. Левина.
10. Виды и причины сопротивления организационным изменениям на государственной службе.
11. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям на государственной службе.
12. Методические подходы к реструктуризации органов государственной власти.
13. Влияние информационных потоков на управление изменениями в органах государственной власти.
14. Методы и средства реструктуризации.
15. Модель «движущие силы роста».
16. Влияние размеров органа власти на характер организационных проблем.
17. Основные причины сопротивления изменениям в органах государственной власти.
18. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
19. Основные методы организационного проектирования в органах государственной власти.
20. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх», достоинства и недостатки каждого из подходов.
21. Понятие сопротивления изменениям на государственной службе. Виды сопротивления.
22. Применение власти и стилей управления в органах государственной власти.
23. Роль групп в организационном развитии.
24. Роль лидера в организационных изменениях.

25. Роль личностей в организационных изменениях.
26. Модель изменений К. Левина.
27. Модель изменений Дж. Коттера.
28. Отличия формальных и неформальных организаций.
29. Изменения в органах государственной власти и необходимость управления ими.
30. Задачи осуществления изменений в органах государственной власти.
31. Искусство и наука управления изменениями в органах государственной власти.
32. Создание мотивации к изменениям на государственной службе.
33. Эффективное лидерство в организации.
34. Стили руководства в органах государственной власти.
35. Внешняя среда и изменения внешней среды.
36. Стратегия проведения организационных изменений при управлении проектами в органах государственной власти.
37. Воздействие макроокружения на органы государственной власти.
38. Организация как открытая система.
39. Понятие и цели изменений в органах государственной власти.
40. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности.

Примеры оценочных средств для проверки индикаторов достижения компетенции, формируемой дисциплиной

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-7. Способность анализировать и систематизировать информацию,	1. Демонстрирует знание методологии, методов и инструментов проектного управления	Знать: методологию, методы и инструменты проектного управления Уметь: демонстрировать знание методологии, методов и	1. Раскройте методологию, методы и инструменты проектного управления 2. Продемонстрируйте

разрабатывать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, способность к кооперации в рамках проектной деятельности		инструментов проектного управления	знание методологии, методов и инструментов проектного управления
	2. Реализует персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности	Знать: персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности Уметь: реализовывать персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности	1. Назовите и охарактеризуйте персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности 2. Продемонстрируйте на примере реализацию персональных, управленческих и прикладных компетенций участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности
ПК-3. Способ-	1.Обоснованно предлагает виды	Знать: виды управленческих решений и	1. Назовите виды

<p>ность разраба- тывать и реали- зовывать обос- нованные управленческие решения в госу- дарственном секторе</p>	<p>управленческих реше- ний и конкретные ме- тоды их принятия, ис- пользует научные принципы построения организационных структур и распреде- ления функций управ- ления, разрабатывает и принимает опти- мальное решение</p>	<p>конкретные методы их принятия, использования научных принципов построения организационных структур и распределения функций управления, разработки и принятия оптимального решения</p> <p>Уметь: обоснованно предлагать виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, использовать научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывать и принимать оптимальное решение</p>	<p>управленческих реше- ний и конкретные ме- тоды их принятия, научные принципы по- строения организаци- онных структур и рас- пределения функций управления, разра- ботки и принятия оп- тимального решения.</p> <p>2.</p> <p>Продемонстрируйте умение использовать виды управленческих решений и конкретные методы их принятия, научные принципы построения организационных структур и распределения функций управления, разрабатывать и принимать оптимальное решение.</p>
	<p>2. Организует командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявляет способности воздействовать на персонал государственного</p>	<p>Знать: технологии командного взаимодействия для решения управленческих задач, проявления способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей</p> <p>Уметь: организовывать</p>	<p>1. Назовите принципы организации командного взаимодей- ствия для решения управленческих задач, методы воздействия на персонал государствен- ного органа для дости- жения поставленных целей.</p>

	органа различными методами для достижения поставленных целей	командное взаимодействие для решения управленческих задач, проявлять способности воздействовать на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей	<p>2.</p> <p>Продемонстрируйте умение организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач, способности воздействия на персонал государственного органа различными методами для достижения поставленных целей.</p>
	3. Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата	<p>Знать: методы обеспечения выполнения работы в установленные сроки, преодоления препятствий, проявления настойчивости в достижении результата</p> <p>Уметь: обеспечивать выполнение работы в установленные сроки, сталкиваясь с препятствиями, проявлять настойчивость и продолжать работать до достижения результата</p>	<p>1. Назовите способы преодоления препятствий в работе для достижения результата в установленные сроки.</p> <p>2.</p> <p>Продемонстрируйте умение обеспечивать выполнение работы в установленные сроки, настойчивость в преодолении препятствий и достижении результата в установленные сроки.</p>

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

Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 29.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022).

3. Федеральный закон от 27.07.2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

4. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция).

5. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года".

6. Указ Президента Российской Федерации от 31.08.2020 г. № 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы» .

7. Указ Президента РФ от 20.11.2020 г. N 719 “О совершенствовании государственного управления в сфере цифрового развития, связи и массовых коммуникаций”.

8. Указ Президента Российской Федерации от 4.02.2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6.10.2021 г. № 2816-р «Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года».

Основная литература

1. Прокофьев, С.Е. Государственная служба: учебное пособие для вузов / С.Е.Прокофьев, Е.Д.Богатырев, С.Г.Еремин. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 208 с. - ISBN 978-5-534-18802-8. - URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/550516>

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103>

3. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В.Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В.Фотиной. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 362 с. — ISBN 978-5-534-15359-0.- URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/544710>

Дополнительная литература

1. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С.Г.Заборовская. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 180 с.- ISBN 978-5-534-17407-6. - URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/533023>

2. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учебник и практикум для вузов / Н.Н.Шувалова. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 368 с. – ISBN 978-5-534-15803-8. - URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/536482>

3. Хартанович, К. В., Теория кадрового менеджмента в государственных и муниципальных организациях: монография / К. В. Хартанович, Ю. А. Дмитриев, Л. П. Васильева, С. Н. Мамедов. - Москва: Русайнс, 2022. - 249 с. - ISBN 978-5-4365-9461-3. - URL: <https://book.ru/book/944197>

4. Иванова, И. А., Государственное регулирование кадрового потенциала: учебное пособие / И. А. Иванова, В. Н. Пуляева, Е. Н. Харитонова. - Москва: Русайнс, 2024. - 141 с. - ISBN 978-5-466-05583-2. - URL: <https://book.ru/book/953048>

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

Правительство Российской Федерации <http://www.government.gov.ru>

Интернет-страница Правительства Российской Федерации
<http://www.government.ru>

Сервер органов государственной власти Российской Федерации <http://www.gov.ru>

Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат)
<http://www.gks.ru>

Информационно-издательский центр «Статистика России» <http://www.infostat.ru>

Справочная правовая система «Кодекс» <http://www.kodeks.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru>

Справочная правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru>

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»
<http://biblioclub.ru/>

Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>

Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

Электронно-библиотечная система издательства Проспект
<http://ebs.prospekt.org/books>

Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по написанию контрольной работы

Контрольная работа является одной из форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся, реализуемых в письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий.

Контрольная работа отражает степень освоения обучающимися учебного материала конкретных разделов (тем) дисциплин (в форме развернутых ответов по вопросам, раскрытия понятий, выполнения упражнений, решения практических задач и др.).

Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий – овладение обучающимися навыками решения типовых расчетных или ситуационных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации.

Содержание заданий контрольных работ должно охватывать основной материал соответствующих разделов (тем) дисциплин. Контрольные задания разрабатываются по многовариантной системе. Варианты контрольных работ должны быть равноценны по объему и сложности.

Подготовка контрольной работы осуществляется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия по соответствующей дисциплине (модулю).

Оценка контрольных работ обучающихся проводится в процессе текущего контроля успеваемости.

Требования к выполнению контрольных работ:

четкость и последовательность изложения материала;

наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме (в случае необходимости);

правильность и в полном объеме решение имеющихся в задании практических задач;

использование современных способов поиска, обработки и анализа информации; самостоятельность выполнения.

Объем контрольной работы – не более 6 страниц, кроме выполнения заданий по формам установленного кафедрами образца (таблицы, графики и т.д.) при необходимости.

Общие рекомендации

При изучении учебной дисциплины «Управление изменениями на государственной службе» необходимо учитывать, что ее актуальность и содержание обусловлены необходимостью повышения эффективности и результативности государственного управления, преодоления аномалий в органах власти, изменением задач государственной службы и роли государственных служащих в новых условиях. «Управление изменениями на государственной службе» как учебная дисциплина – целостная система знаний, использующая для раскрытия своего предмета принципы и методы различных наук (юридических, философских, политических, социологических, психологических, кадроведческих и др.). В центре внимания дисциплины – основные аспекты методологии, теории и методики управления изменениями, особенности управления изменениями на разных этапах жизненного цикла организации, основные направления изменений на государственной службе.

При изучении учебной дисциплины «Управление изменениями на государственной службе» рекомендуется: 1) собирать и анализировать информацию о текущих и перспективных изменениях в сфере государственного управления; 2) не останавливаться на понятиях и проблемах, отражающих современную ситуацию внедрения инноваций на государственной службе, пытаться прогнозировать также возможные варианты ее развития, обобщая в этих целях лучшие примеры отечественной и зарубежной практики. 3) критически и творчески относиться к существующей теории, оценивать ее полезность через практику, осмысление личного опыта, и, таким образом, «снимать» противоречащие практике положения; 4) строить самостоятельную работу таким образом, чтобы в ней в достаточно полной мере отразились содержание и логика учебного процесса, а также профессиональной деятельности; 5) тщательно готовиться к встречам с преподавателем в рамках индивидуальной работы (своевременно определять свои образовательные запросы с учетом собственных возможностей, задач и перспектив профессиональной деятельности и информировать о них преподавателя; готовить по планируемым для обсуждения вопросам необходимый материал; осуществлять предварительный расчет времени для индивидуальной работы с учетом расписания занятий и жизненных обстоятельств и др.).

Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Для более эффективного изучения дисциплины обучающимся необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры «Государственное и муниципальное управление», с графиком консультаций преподавателей, преподающих эту дисциплину. Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет.

Перед лекцией обучающемуся рекомендуется просматривать рабочую программу дисциплины в целях экономии времени на записывание лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы. На отдельные лекции необходимо приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на электронный почтовый ящик группы (слайды, таблицы, графики, схемы).

Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть законспектированный материал предыдущей лекции. При затруднениях следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале вновь не удалось, необходимо обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Методические указания по подготовке к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарским и практическому занятиям обучающиеся по согласованию с преподавателем самостоятельно изучают и анализируют нормативную правовую базу рассматриваемой темы, ведут поиск и сбор эмпирической информации, характеризующий процесс институциональных, организационных или технологических изменений на государственной службе, разрабатывают предложения по ее совершенствованию. Результатом самостоятельной работы по подготовке к практическому занятию являются: отчеты по теме задания, справки и конкретные предложения. В ходе аудиторной работы обучающиеся делают доклады с использованием средств мультимедиа, имитационного моделирования и др. информационных и исследовательских технологий, которые обсуждаются методом групповой дискуссии. По усмотрению преподавателя на период подготовки и проведения практического занятия могут создаваться творческие группы с разделением ролей (обязанностей) внутри них.

Обсуждение обучающимися вопросов семинара – рассмотрение какого-либо вопроса, направленное на нахождение истины или достижение лучшего взаимопонимания в группе. Групповые обсуждения способствуют лучшему усвоению изучаемого материала. На первом этапе группового обсуждения обучающиеся уясняют проблему, сформулированную преподавателем, на что выделяется определенное время, в течение которого обучающиеся должны подготовить аргументированный развернутый ответ.

Преподаватель может устанавливать определенные правила проведения группового обсуждения:

- задавать определенные рамки обсуждения;
- ввести алгоритм выработки общего мнения;
- назначить лидера, руководящего ходом группового обсуждения и др.

На втором этапе группового обсуждения совместно с преподавателем вырабатывается групповое решение. Разновидностью группового обсуждения является круглый стол, который проводится с целью изложения собственного видения вопроса, ознакомления с опытом, достижениями.

Одной из форм самостоятельной работы обучающихся является подготовка научного доклада, для обсуждения его на практическом (семинарском) занятии. Цель научного доклада – развитие у обучающихся навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал обучающихся. Научный доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации обучающемуся:

- перед началом работы по написанию научного доклада согласовать с преподавателем тему, структуру, литературу, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- представить доклад научному руководителю в письменной форме;
- выступить на семинарском занятии с презентацией своего научного доклада, ответить на вопросы обучающихся группы.

Требования к структуре доклада – оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций).

Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись обучающегося, выполнившего работу.

Требования к оформлению научного доклада: шрифт – TimesNewRoman, размер шрифта - 14, межстрочный интервал - 1,5, размер полей - 2,5 см, отступ в начале абзаца 1,25 см, форматирование по ширине); листы доклада скрепляются скоросшивателем. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО обучающегося.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

Методические рекомендации по решению практико-ориентированных заданий

Практико-ориентированное задание предусматривает изучение, анализ и принятие решений по ситуации, которая возникла в результате определенных событий, реальных ситуаций или может возникнуть при определенных обстоятельствах в конкретной организации в тот или иной момент времени. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Этапы работы над ситуацией в аудитории:

- индивидуальное изучение обучающимися содержания ситуации;
- формулировка преподавателем основных заданий;
- распределение обучающихся по малым группам;
- работа обучающихся в составе малой группы, выбор лидера;
- представление «решений» каждой малой группой;
- общая дискуссия, ответы на вопросы;
- подведение преподавателем итогов обсуждения ситуации и решения заданий.

В случае если практико-ориентированное задание выдается обучающимся на самостоятельную работу, необходимым условием отнесения этой формы обучения к интерактиву является необходимость групповой (командной) самостоятельной работы над полученным заданием.

Методические рекомендации по участию в деловой (ролевой) игре

Деловая (ролевая) игра – игровая деятельность, в процессе которой обучающиеся выступают в разных ролях в соответствии с определенным сценарием, что позволяет отрабатывать тактику поведения, действий и принятие решений в смоделированных ситуациях.

Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра также является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным

содержанием профессиональной деятельности. Применение деловых игр позволяет выявить и проследить особенности прикладного мышления участников.

С помощью деловых игр можно определить:

- уровень тактического и (или) стратегического мышления;
- способность анализировать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения;
- способность прогнозировать развитие процессов;
- способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение;
- наличие лидерских качеств участников: стремление взять игру «на себя» или «в интересах команды» и др.

Деловую игру необходимо использовать для развития навыков критического мышления, коммуникативных навыков, навыков решения проблем, отработке различных вариантов поведения в проблемных ситуациях.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как метода интерактивного обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых обучающийся чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между обучающимися группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

- Правила поведения в дискуссии:
- я критикую идеи, а не людей;
- моя цель не в том, чтобы «победить», а в том, чтобы прийти к наилучшему решению;
- я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении;
- я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен;
- я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям;
- я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему;
- я изменяю свою точку зрения под воздействием фактов и убедительных аргументов.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Astra Linux.
2. Антивирус Kaspersky Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

- 12.1. Помещение представляет собой учебную аудиторию для проведения

учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенное оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочей программе дисциплины (модуля).

Аудитория № 324

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Парта студенческая трехместная – 12 шт.

Парта студенческая двухместная – 20 шт.

Стул офисный – 1 шт.

Доска меловая – 1 шт.

Кафедра – 1 шт.

Технические средства обучения:

Проектор Benq MP 575 – 1 шт.

Экран настенный Projecta SlimScreen – 1 шт.

Ноутбук ASUS K551L – 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1. Astra Linux,
2. Антивирус Kaspersky Endpoint Security.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом к электронной информационно-образовательной среде Финуниверситета.

Библиотека, читальный зал с выходом в Интернет

Кабинет № 1

Специализированная мебель:

Стол – 12 шт.

Компьютерный стол – 6 шт.

Стул офисный – 30 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер библиотекаря – 1 шт.

Компьютер для самостоятельной работы обучающихся – 5 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1. Astra Linux,
2. Антивирус Kaspersky Endpoint Security.