

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

Правительство Тульской области
Комитет Тульской области по тарифам



Председатель комитета

Д.А. Васин

14 июня 2023г.

УТВЕРЖДАЮ



Директор филиала

Г.В. Кузнецов

14 июня 2023г.

В.Г. Ляшко

**МЕТОДЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ОП «Государственное и муниципальное управление»
профиль «Государственное и муниципальное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 13 июня 2023 г. № 02)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 06 июня 2023 г. № 13)*

Тула 2023

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	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.....	8
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	121
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	121
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	19
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	19
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).	26
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	26
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	26
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.	26

1. Наименование дисциплины

Наименование дисциплины «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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-6	Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	1. Демонстрирует знания основных инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления.	<i>Знать:</i> основные инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления <i>Уметь:</i> - использовать в своей практической деятельности основные инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления
		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 решений аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления.	<i>Знать:</i> методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решений аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления <i>Уметь:</i> применять на практике методы и

			инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решений аналитических задач, обеспечивающих 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	<i>Знать:</i> современные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления <i>Уметь:</i> использовать на практике 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	<i>Знать:</i> оперативные и стратегические задачи государственного и муниципального управления <i>Уметь:</i> оценивать эффективность и результативность 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	<i>Знать:</i> современные условия государственного и муниципального управления, причины имеющихся проблем и способы их разрешения. <i>Уметь:</i> оценивать современные условия

		способам их разрешения.	государственного и муниципального управления, причины имеющихся проблем и способы их разрешения.
--	--	-------------------------	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» относится к дисциплинам профиля и цикла профиля (элективный) для направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», образовательная программа «Государственное и муниципальное управление».

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	144
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	50	50
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	34	34
<i>Самостоятельная работа</i>	94	94
Вид текущего контроля	проектная работа	проектная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	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 в государственном управлении

Основные понятия и методы проектного менеджмента в государственном управлении. Классификация проектов.

Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного управления.

Основные задачи менеджмента проекта в органах государственной власти. Участники проекта в органах государственной власти и местного самоуправления. Внешнее и внутреннее окружение проекта.

Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах государственной власти.

Тема 2. Стратегическое управление проектами в государственном управлении

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 государственном управлении. Проекты, ориентированные на стратегию. Бизнес-структурные проекты. Продуктивно-рыночные проекты. Методика формирования стратегического «меню» проектов.

Тема 3. Организация управления проектами в государственном управлении

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. Проектный офис.

Тема 4. Управление программами и портфелем проектов в государственном управлении

Понятие программы и портфеля проектов применительно государственного управления. Отличия и сходства программ и портфеля проектов. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления. Типы программ. Общий взгляд на управление программой. Структурный взгляд на управление программой. Виды деятельности по управлению программой. Функционально-тематические области управления программой. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов в органах государственной власти: общее и различия.

Жизненный цикл портфеля проектов. Особенности портфельных решений. Управление портфелем проектов как динамический процесс. Идентификация компонентов портфеля проектов. Селекция проектов. Стратегические корзины. Расстановка приоритетов. Мониторинг и контроль портфеля проектов. Методы сравнения и ранжирования проектов в государственном управлении. Использование скоринга в оценке проектов. Методы графического представления балансировки портфеля.

Тема 5. Теория управления изменениями в государственном управлении

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 6. Организация управления изменениями в государственном управлении

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 7. Стратегическое управление изменениями в государственном управлении

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. Хайнингса. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Тема1. Теория управления проектами в государственном управлении	20	7	2	5	5	13	Панельная дискуссия
2	Тема 2. Стратегическое управление проектами в государственном управлении	20	7	2	5	5	13	Решение ситуационных задач в форме презентации; Круглый стол (дискуссия)
3	Тема 3. Организация управления проектами в органах государственной власти	20	7	2	5	5	13	Решение ситуационных задач в форме презентации
4	Тема 4. Управление программами и портфелем проектов в государственном управлении	21	8	3	5	5	13	Панельная дискуссия
5	Тема5. Теория управления изменениями в государственном управлении	21	7	2	5	5	14	Решение ситуационных задач в форме презентации
6	Тема 6. Организация управления изменениями в государственном управлении	21	7	2	5	5	14	Панельная дискуссия, решение ситуационных задач в форме презентации
7	Тема 7. Стратегическое управление изменениями в государственном управлении	21	7	3	4	4	14	Решение ситуационных задач в форме презентации; Круглый стол (дискуссия)
В целом по дисциплине		144	50	16	34	34	94	Согласно учебному плану:

¹ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

							проектная работа, экзамен
--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

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 в государственном управлении	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 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. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 8, 9,)</i>	Фронтальная беседа, доклады с презентацией, выполнение ситуационных заданий, кейс-стади, опрос студентов по теме занятия.
Тема 2. Стратегическое управление проектами в государственном управлении	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. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 6; 8; 9; 10]; раздел 9 [2; 4]</i>	Решение ситуационных задач в форме презентации; Круглый стол (дискуссия)

Тема 3. Организация управления проектами в органах государственной власти	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. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 6; 8; 9; 10]; раздел 9 [2;4]</i>	Фронтальная беседа, доклады с презентацией. Обсуждение докладов. Выполнение и обсуждение решений ситуационных задач. Тесты.
Тема 4. Управление программами и портфелем проектов в государственном управлении	Понятие программы и портфеля проектов применительно государственного управления. Отличия и сходства программ и портфеля проектов. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в органах государственной власти и местного самоуправления. Типы программ. Общий взгляд на управление программой. Структурный взгляд на управление программой. Виды деятельности по управлению программой. Функционально-тематические области управления программой. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов в органах государственной власти: общее и различия. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 6; 8; 9; 10]; раздел 9 [2;4]</i>	Опрос студентов по теме занятия, доклады с презентацией. Обсуждение докладов. Дискуссия. Выполнение и обсуждение решений ситуационных задач. Составление памяток действий при ЧС террористического характера. Тесты.
Тема 5. Теория управления изменениями в государственном управлении	1. Понятие и сущность организационных изменений. 2. Внешние и внутренние причины изменений. 3. Знания как новый объект организационных изменений. 4. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. 5. Знания как новый объект организационных изменений. 6. Уровни осуществления изменений: индивидуальный, групповой, организационный. 7. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений. 8. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений.	Фронтальная беседа, доклады с презентацией. Обсуждение докладов. Выполнение и обсуждение решений ситуационных задач. Написание памяток по действиям в ЧС различного характера. Тесты.

	<i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 6; 8; 9; 10]; раздел 9 [2;4]</i>	
Тема 6. Организация управления изменениями в государственном управлении	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. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 4; 6; 7; 10]; раздел 9 [2; 3]</i>	Опрос студентов по теме занятия, доклады с презентацией. Обсуждение докладов. Дискуссия. Выполнение и обсуждение решений ситуационных задач.
Тема 7. Стратегическое управление изменениями в государственном управлении	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. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2; 3; 6; 8; 9; 10]; раздел 9 [2;4]</i>	Фронтальная беседа, доклады с презентацией. Обсуждение докладов. Дискуссия. Выполнение и обсуждение решений ситуационных задач.

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теория управления проектами в государственном управлении	Основные задачи менеджмента проекта в органах государственной власти. Участники проекта в органах государственной власти и местного самоуправления. Внешнее и внутреннее окружение проекта. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах государственной власти.	- работа с конспектом лекции; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к участию в дискуссии; - подготовка к тестированию.
Тема 2. Стратегическое управление проектами в государственном управлении	Применение теории систем в муниципальном и государственном проектировании. Процесс как элемент системы управления проектами.	- работа с учебником и другой литературой; - изучение аналитических статей по теме; - подготовка к решению кейса и ситуационных задач
Тема 3. Организация управления проектами в органах государственной власти	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. Проектный офис.	- работа с конспектом лекции; - изучение законодательства РФ по теме; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка доклада; - подготовка к решению кейса и ситуационных заданий; - подготовка к участию в круглом столе.
Тема 4. Управление программами и портфелем проектов в государственном управлении	Жизненный цикл портфеля проектов. Особенности и портфельных решений. Управление портфелем проектов как динамический процесс. Идентификация компонентов портфеля проектов. Селекция проектов. Стратегические корзины. Расстановка приоритетов.	- работа с конспектом лекции; - составление плана тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к участию в дискуссии; - подготовка к решению кейса и ситуационных

	Мониторинг и контроль портфеля проектов. Методы сравнения и ранжирования проектов в государственном управлении. Использование скоринга в оценке проектов. Методы графического представления балансировки портфеля.	заданий; подготовка к тестированию.
Тема 5. Теория управления изменениями в государственном управлении	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	работа с учебником и другой литературой; изучение законодательства РФ по теме; составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; подготовка к участию в дискуссии; подготовка к решению ситуационных задач.
Тема 6. Организация управления изменениями в государственном управлении	Управление групповым поведением в процессе изменений. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений: принципы формирования команды по управлению организационными изменениями. Инициаторы и участники	работа с учебником и другой литературой; изучение аналитических статей по теме; подготовка к решению кейса и ситуационных задач; подготовка к тестированию.

	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 7. Стратегическое управление изменениями в государственном управлении	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.	работа с учебником и другой литературой; изучение законодательства РФ по теме; составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; подготовка к участию в дискуссии; подготовка к решению ситуационных задач.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерная тематика проектных работ

1. Проектная деятельность в системе ГМУ: факторы эффективности (позиция российских и зарубежных авторов)
2. Отличительные особенности проектной и процессной деятельности.
3. Соотношение понятий: проект, портфель проектов и программа.
4. Субъекты проектного менеджмента в системе ГМУ.
5. Возможности учета мнения населения и мнения стейкхолдеров при реализации национальных проектов

6. Проблемы управления проектами в системе ГМУ.
7. Проект, реализуемый в сфере государственного управления: выявление стадии реализации проекта, анализ его успешности (российские и зарубежные практики)
8. Расчет стоимости проекта с позиции финансовой, экономической и управленческой эффективности
9. Коммуникационные особенности проектной деятельности в системе ГМУ: разработка новостного повода и отработка возможностей его подачи для эффективной реализации проекта/программы.
10. Использование информационных технологий проектного менеджмента в ГМУ.
11. Модель проектно-ориентированной системы управления в органах власти. Ключевые понятия проектного управления.
12. Развитие и стандартизация проектного управления; международный опыт применения проектного управления в органах власти
13. Основные этапы организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации;
14. Обзор лучшего опыта организации проектной деятельности в государственном секторе
15. Модель системы управления организации: место проектного управления, уровни управления, субъекты и объекты, элементы системы управления проектной деятельностью
16. Модели оценки зрелости проектного управления
17. Проектные офисы в органах исполнительной власти, цели, задачи, функции проектных офисов. Виды проектных офисов. Критерии оценки деятельности проектного офиса.
18. Понятие и сущность организационных изменений. Внешние и внутренние причины изменений. Принятие решений при управлении изменениями в организации;
19. Методика диагностики проблем, требующих организационных изменений и выбор стратегии изменений;
20. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие.
21. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении изменениями.
22. Управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства.
23. Использование мотивации при управлении изменениями (различные теории мотивации).
24. Управление формальной и неформальной группами в процессе изменений.
25. Технологии управления изменениями.

Примерные задания для тестирования

1. Цель проекта – это:

- Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
- Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта
- Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

- Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

- Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

3. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

Варианты ответа:

1. - инвестор
2. - спонсор
3. - контрактор (подрядчик)
4. - лицензиар
5. - конечный потребитель результатов проекта

4. Участники проекта – это ...

Варианты ответа:

1. - физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
2. - конечные потребители результатов проекта
3. - команда, управляющая проектом
4. - заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

5. Особенность социальных проектов

Варианты ответа:

1. - Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
2. - Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
3. - Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
4. - Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

6. Инновационные проекты отличаются ...

Варианты ответа:

1. - высокой степенью неопределенности и рисков
2. - целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
3. - необходимостью использовать функциональные организационные структуры
4. - большим объемом проектной документации

7. Организационная структура – это ...

Варианты ответа:

1. - совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений и связей между ними)
2. - команда проекта под руководством менеджера проекта
3. - организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
4. - документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации

8. Ключевое преимущество управления проектами

Варианты ответа:

1. - экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения

эффективных методов, технологий и инструментов управления

2. - возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
3. - возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
4. - формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

9. Веха – это ...

Варианты ответа:

1. - набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
2. - полный набор последовательных работ проекта
3. - ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

10. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

Варианты ответа:

1. - проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
2. - проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
3. - процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
4. - процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

11. Окружение проекта – это ...

Варианты ответа:

1. - среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
2. - совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
3. - группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
4. - местоположение реализации проекта и близлежащие районы

12. На стадии разработки проекта

Варианты ответа:

1. - расходуется 9-15% ресурсов проекта
2. - расходуется 65-80% ресурсов проекта
3. - ресурсы проекта не расходуются

13. Проект – это ...

Варианты ответа:

1. - инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
2. - ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией

3. - группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

4. - совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

14. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

Варианты ответа:

1. - экономические и правовые факторы
2. - экологические факторы и инфраструктура
3. - культурно-социальные факторы
4. - политические и экономические факторы

15. Предметная область проекта

Варианты ответа:

1. - совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

2. - результаты проекта

3. - местоположение проектного офиса

4. - группа элементов (включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

16. Фаза проекта – это ...

Варианты ответа:

1. - набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

2. - полный набор последовательных работ проекта

3. - ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

17. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения

Варианты ответа:

1. - Социальные и инвестиционные

2. - Экономические и инновационные

3. - Организационные и экономические

18. Функциональная структура – это ...

Варианты ответа:

1. - совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия

2. - временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)

3. - структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

19. Определите последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз)

Варианты ответа:

1. Оперативные задачи

2. Миссия
3. Тактические цели
4. Стратегическая цель

20. Цель проекта – это ...

Варианты ответа:

1. - желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
2. - направления и основные принципы осуществления проекта
3. - получение прибыли
4. - причина существования проекта

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Тестирование/блиц опросы	3	15
2	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	3	15
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

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

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

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Типовые контрольные задания		
Компетенция: ПКН-6 Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления,	1. Демонстрирует знания основных инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления.		
	Задание 1 Проведите сравнительный анализ проектного управления и традиционного менеджмента.		
	Область сравнения	Проектное управление	Традиционный менеджмент
	Направленность на конечные показатели		
	Направленность на		

изменениями проектного управления	и	удовлетворение интересов		
		Ограничения по времени и ресурсам		
		Основной объем планирования		
		Оценка результатов		
		Задействованный персонал		
		Характер деятельности		
Задание 2 1. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено во времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да - почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения? 2. Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте Вашу ВКР как проект. Какими специфическими чертами она обладает? 3. Сформулируйте цели для Вашей ВКР, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками Вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла 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 решений аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления. Задание 1 1. Определите специфические характеристики стратегического управления проектами, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений с позиций разных заинтересованных сторон. Стороны: инвестор, заказчик, руководитель и команда проекта, генконтрактор (генподрядчик), поставщик, регулирующие органы; Характеристики: ожидания (интересы), видение проекта, цель в проекте, критерии, ограничения. Стратегия, основные риски, основные инструменты управления проектами. Условие: Проект по строительству головного участка скоростной автомагистрали обеспечит новый скоростной подъезд к аэропорту Шереметьево и к городам Химки, Долгопрудный, Зеленоград, снизит транспортные издержки и затраты времени, разгрузит, проходящий по Химкам участок, существующей автодороги				

	Москва-Санкт-Петербург, который станет дублирующим (альтернативным) маршрутом для бесплатного проезда. Стейкхолдеры: - активисты – экологи «против незаконной вырубке леса»; - подрядчик строительства «Тепотехник» - «за реализацию проекта»; - заказчик по генконтракту ФГУ «Дороги России» - «Не знали, что вырубка незаконна»; - лесники местного лесничества – «Нейтралитет». Задание. Разработайте матрицу стейкхолдеров проекта Задание 2 Провести исследование по опыту проектного управления в органах государственного и муниципального управления. <i>Структура отчета по исследованию:</i> - терминология; - общая информация о проектной деятельности в организации; - организация проектного управления; - процессы управления проектами; - значимость проектного управления в органах государственного и муниципального управления. - основные проблемы/сложности в области внедрения проектного управления; - предложения по внедрению/развитию проектного управления в органах 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 Задание 1 Используя Интернет-ресурсы и официальные базы правовых и нормативно-технических документов, составьте ментальную карту процессов стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». Приведите примеры реализации крупных коммерческих, социальных, экологических проектов на примере города, региона, страны. Задание 2 Определите, какие из перечисленных ниже видов деятельности являются проектными, а какие – функциональными: – строительство нового цеха предприятия; – ведение кадрового документооборота; – проведение совещания руководителей отделов; – реконструкция цеха вспомогательного производства; – разработка новой логистической схемы грузовых перевозок; – расчет рентабельности деятельности предприятия; – установка нового программного обеспечения на предприятии.
ПКП-2 Способность решать оперативные и стратегические задачи	1. Разрабатывает и оценивает эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления Задание 1 В 2021 г. государственные программы развития

государственного и муниципального управления	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. Задание 2 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 будущих проектов. Составьте объективный отчет. 2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения. Задание 1 Проанализируйте проект, который реализовался в России на государственном или муниципальном уровне, 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 Задание 2 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 или других, известных Вам документах) и предложите решение по дальнейшему совершенствованию проектного управления в регионе.
--	--

Перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену

1. Жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного и муниципального управления
2. Управление портфелем проектов как динамический процесс
3. Основные понятия проектного менеджмента.
4. Классификация проектов
5. Основные задачи менеджмента проекта в органах государственной власти
6. Участники проекта в органах государственной власти
7. Внешнее и внутреннее окружение проекта

8. Особенности планирования, организации, мотивации, контроля и оперативного управления в проектной деятельности в органах государственной власти
9. Применение теории систем в муниципальном и государственном проектировании.
10. Процесс как элемент системы управления проектами.
11. Системная модель управления проектами в органах государственной власти.
12. Особенности стратегического менеджмента проектов в государственном управлении.
13. Причины сопротивления изменениям. Факторы, способствующие и препятствующие изменениям в органах государственной власти.
14. Управление содержанием проекта
15. Управление сроками проекта
16. Управление ресурсами и стоимостью проекта
17. Функциональная организационная структура: преимущества и недостатки, области применения.
18. Матричные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения. Сильные и слабые матричные структуры.
19. Проектные организационные структуры: преимущества и недостатки, области применения.
20. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
21. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами в органах государственной власти
22. Проектный офис.
23. Понятие программы и портфеля проектов применительно государственного управления.
24. Отличия и сходства программ и портфеля проектов.
25. Программа как инструмент управления стратегическими изменениями в органах государственной власти.
26. Типы программ.
27. Общий взгляд на управление программой.
28. Структурный взгляд на управление программой.
29. Виды деятельности по управлению программой.
30. Функционально-тематические области управления программой.
31. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов в органах государственной власти: общее и различия.
32. Жизненный цикл портфеля проектов.
33. Особенности портфельных решений.
34. Идентификация компонентов портфеля проектов.
35. Селекция проектов.
36. Стратегические корзины. Расстановка приоритетов.
37. Мониторинг и контроль портфеля проектов.
38. Методы сравнения и ранжирования проектов в государственном управлении.
39. Использование скоринга в оценке проектов.
40. Методы графического представления балансировки портфеля.
41. Мотивация в управлении изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации.
42. Управление групповым поведением в процессе изменений. Формирование команды по управлению проектом организационных изменений
43. Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений в органе государственной власти.

44. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, создание благоприятной атмосферы в органе государственной власти.
45. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом.
46. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений.
47. Основные стратегии организационных изменений: организационное проектирование и организационное развитие. Выбор стратегий изменений.
48. Подходы и модели управления организационными изменениями: управление организационными изменениями, функция менеджеров в сфере государственного менеджмента
49. Основные различия «эволюционной» и «революционной» моделей управления организационными изменениями.
50. Этапы процесса управления изменениями: Модель изменений К. Левина. Три этапа процесса организационных изменений

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Кафедра: «Экономика и менеджмент»

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

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: 7 Направление: Государственное и муниципальное управление

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

1 вопрос (15 баллов)

Охарактеризуйте жизненный цикл проекта: фазы, стадии, этапы в сферах государственного управления

2 вопрос (15 баллов)

Опишите управление портфелем проектов как динамический процесс

3 вопрос (каждый правильный ответ на один тест 2 балла, итого 10 баллов)

1.	Набором обязательных признаков проекта как средства управления являются:	А) непрерывный характер реализации, наличие выделенного бюджета, обязательность эффективности; Б) целевой характер, ограниченность во времени, уникальность деятельности и результата; В) создание временной организационной структуры, присутствие внешней инвестиционной составляющей, поступательность реализации; Г) командный характер реализации, иерархичность результатов, циклический характер реализации; Д) создание временной организационной структуры, иерархичность результатов, ограниченность во времени.
2.	Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?	А) Экономические и социальные; Б) Экономические и организационные; В) Экономические и правовые; Г) Социальные и правовые; Д) Социальные и организационные.
3.	Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?	А) Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования; Б) Инфляцию и риски; В) Уровень безработицы, риски и альтернативные варианты инвестирования; Г) Инфляцию и политическую ситуацию в стране; Д) Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные

		варианты инвестирования.
4.	Снизить риски проекта позволяет:	А) функционально стоимостный анализ; Б) метод сбалансированных показателей; В) создание резервов; Г) календарное планирование; Д) управление конфликтами.
5.	Сетевой график проекта предназначен:	А) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта; Б) для управления материальными затратами; В) для управления конфликтами проектной команды; Г) для управления рисками; Д) для управления альтернативными вариантами инвестирования

4 вопрос (20 баллов) Практико-ориентированное задание:

Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на две основные фазы: разработка проекта (разработка полной модели проекта) и реализация проекта (воплощение модели в предметной области). На основе общей структуры проектного цикла разработать модель, соответствующую тем или иным типам проектов.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Основная литература

1. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах [Электронный ресурс]: учебник / под общ. ред. Х.А. Константиныди. М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2020. 364 с. <https://znanium.com/catalog/product/1055130> (дата обращения: 16.06.2023).
2. Кадырова Г. М., Еремин С. Г., Галкин А. И. Проектное управление в органах власти [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. Е. Прокофьева. М.: Юрайт, 2023. 263 с. <https://urait.ru/bcode/519707> (дата обращения: 16.06.2023).

Дополнительная литература

3. Проектное управление в органах власти [Электронный ресурс]: учебник и практикум / Н. С. Гегедюш [и др.]; отв. ред. Н. С. Гегедюш. 2-е изд. М.: Юрайт, 2023. 186 с. <https://urait.ru/bcode/518885> (дата обращения: 16.06.2023).
4. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник и практикум / под ред. Е. М. Роговой. М.: Юрайт, 2023. 383 с. <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 16.06.2023).
5. Антонов Г. Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами организации [Электронный ресурс]: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 244 с. <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 16.06.2023). Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 224 с. <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 16.06.2023).

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

1. Сайт, посвященный управлению проектами - <http://www.pmonline.ru>.
2. Группа компаний ПМСОФТ - <http://www.pmsoft.ru>.
3. Российская Ассоциация Управления Проектами - COBHET - <http://sovnet.ru>.
4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
5. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
6. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
7. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
8. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека И«р://нэб.рф/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций. Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения семинарских занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимся на образовательном портале и сайте кафедры.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, студентам необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось – обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Студентам при подготовке к семинарским занятиям следует:

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и там, где это необходимо, нормативно-правовые акты, интернет-источники;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении практико-ориентированных заданий, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

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. Windows, Microsoft Office.
 2. Антивирус ESET Endpoint Security
- и др.

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Например,

1. Информационно-правовая система «Гарант»
 2. Информационно-правовая система «Консультант 11люс»
 3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
 4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>
- и др.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

В случае, если указанные средства не используются, в данной строке делается соответствующая отметка

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета