

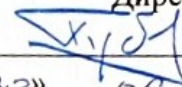
**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Владикавказский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



Т.А. Хубаев

« 30 » 06 2023 г.

А.И. Позмогов

**Методы проектного менеджмента и управление изменениями в
государственном учреждении**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
Образовательная программа: «Государственное и муниципальное
управление»

Профиль «Государственное и муниципальное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Владикавказского филиала
Финуниверситета
(протокол от «29» июня 2023 г. № 48)*

*Одобрено заседанием кафедры «Менеджмент»
(протокол от «23» июня 2023 г. № 11)*

Владикавказ 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины.....	7
5.2. Учебно-тематический план.....	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	16
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	16

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	19
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).....	27
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	28

1. Наименование дисциплины:

«Транспарентность в системе государственного управления»

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-6	Способность решать оперативные и стратегические задачи государственного и муниципального управления	1.Разрабатывает и оценивает эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления	Знать: методы оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления в области устойчивого развития. Уметь: оценивать эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления в области устойчивого развития
		2.Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения	Знать: способы оценки современных условий государственного и муниципального управления, выявления причин имеющихся проблем и способов их разрешения в области устойчивого развития. Уметь: оценивать современные условия государственного и муниципального управления, выявлять причины имеющихся проблем и способы их разрешения в области устойчивого развития
ПКП-2	Способность разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствия их	1. Владеет навыками оценки регулирующего воздействия, выявления и оценки возможных последствий введения тех или иных норм регулирования	Знать: способы оценки регулирующего воздействия, выявления и оценки возможных последствий введения тех или иных норм регулирования в области реализации концепции устойчивого развития. Уметь: проводить оценку регулирующего воздействия, выявлять и оценивать возможные последствия введения тех или иных норм регулирования в области реализации концепции устойчивого развития

	применения	2. Применяет общие методы экспертного анализа и оценки проектов нормативных правовых актов	Знать: методы экспертного анализа и оценки проектов нормативных правовых актов. Уметь: анализировать и оценивать проекты нормативных правовых актов
--	------------	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы проектного менеджмента и управление изменениями в государственном управлении» относится к циклу профиля «Государственное и муниципальное управление» направления подготовки 38.03.04 «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:

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е./144	4 з.е./144
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	34 17	34 17
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления

Ключевые термины проектного управления в органах власти: понятие национального проекта, федерального проекта, регионального, муниципального, ведомственного проекта. Сложности при внедрении проектного управления в органах власти и возможные пути их решения. Национальные проекты в структуре государственных программ Российской

Федерации. Международный опыт применения проектного управления в органах власти (на примере одной или нескольких стран по выбору студента). Этапы развития проектного менеджмента в мировой и российской практике. Управление проектами в контексте теорий косвенного управления, «нового управления» (new governance), сервисного государства.

Управление проектами в контексте ориентиров управления на жизнеобеспечение и развитие. Управление проектами в контексте стратегического, программно-целевого, проектного и текущего уровней управления. Функциональный, процессный и проектный подходы. Соотношение стратегического и проектного управления. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации. Взаимосвязь между проектами и государственными программами. Современные подходы к определению понятий проекта, проектного управления и проектной деятельности. Основные подходы к разработке типологии проектов.

Особенности проектов, реализуемых социально-ориентированными некоммерческими организациями. Принципы проектного управления. Понятие портфеля проектов. Реализация Agile-методологии применительно к проектному управлению. Наименование проекта. Концепция проекта. Особенности формулировок цели, задач, мероприятий проекта. Правила декомпозиции задач в мероприятия.

Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления

Жизненный цикл управленческого проекта. Этапы проектного процесса. Основное содержание инициативной заявки, паспорта проекта, плана управления проектом. Формирование контрольных событий проекта. Управление стоимостью проекта. Понятие риска применительно к проектным рискам. Типовые формулировки рисков. Неопределенность и риск. Классификация проектных рисков. Способы снижения проектных рисков. Риск-ориентированный подход.

Организационная структура проектной деятельности в органах власти. Место и назначение проектных офисов в системе проектного управления в органах власти. Функциональные роли в проектном управлении. Государственный заказ на разработки в области проектной деятельности. Подходы к оценке эффективности и результативности проектной деятельности. Типология показателей эффективности проектной деятельности.

Стимулирование участников проектной деятельности в органах власти. Подходы к премированию работников по итогам успешной реализации проекта. Инструменты нематериальной мотивации участников проектной деятельности. Сравнительная характеристика проектной и управленческой команды. Этапы формирования проектной команды. Подходы к совершенствованию деятельности проектных команд. Кадровые основы проектного управления. Кадровые процессы. Кадровый потенциал проектной деятельности. Квалификация и компетентность. Компетенции, необходимые для проектной деятельности. Подходы к оценке персонала, участвующего в проектной деятельности.

Тема 3. Управление изменениями в органах государственной власти

Понятие, виды и классификации организационных изменений. Уровни организационных изменений. Модели процесса управления изменениями. Инструменты реализации организационных изменений. Управление изменениями в организации посредством технологий бережливого управления. Соотношение понятий проектного и бережливого управления. Элементы системы менеджмента бережливого производства. Роль консалтинга в управлении изменениями. Управленческое консультирование как процесс. Роль коммерческого предложения и технического задания в организации управленческого консультирования. Роль бенчмаркинга в управлении изменениями.

Алгоритм реализации метода бенчмаркинга. Формы организации бенчмаркинга. 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. 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. 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.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная-Аудиторная				Само- стоя- тельн ая работ а	
			Общая в т.ч.:	Лек- ции	Семина ры, практи- ческие занятия	Заняти я в интера ктивн ых форма		
1	Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления	48	16	6	10	5	32	Опрос. Мини-тест. Решение практико-ориентированных заданий.
2	Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления	50	18	6	12	6	32	Опрос. Работа в малых группах. Решение практических заданий
3	Тема 3. Управление изменениями в органах государственной власти	46	16	4	12	6	30	Мини-тест. Проведение деловой игры. Дискуссия. Решение практико-ориентированных заданий
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	17	94	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	Итого %	100				50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование темы (разделов) дисциплины	перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления	<p>Занятие 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Национальные, федеральные, региональные, муниципальные, ведомственные проекты. 2. Международный опыт применения проектного управления в органах власти. 3. Соотношение стратегического и проектного управления. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9.</p> <p>Занятие 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Современные подходы к определению понятий проекта, проектного управления и проектной деятельности. 2. Типологии проектов. 3. Реализация Agile-методологии применительно к проектному управлению. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9</p> <p>Занятие 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необходима ли концепция проекта. 2. Особенности формулировок цели и задач проекта. 3. Декомпозиция задач проекта в мероприятия. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9</p>	Опрос. Минитест. Решение практико-ориентированных заданий.
Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления	<p>Занятие 4.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жизненный цикл управленческого проекта. 2. Этапы проектного процесса. 3. Формирование контрольных событий проекта. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9.</p> <p>Занятие 5.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация проектных рисков. 2. Способы снижения проектных рисков. 3. Риск-ориентированный подход. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9</p> <p>Занятие 6.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура проектной деятельности в органах власти. 2. Место и назначение проектных офисов в системе проектного управления в органах власти. 3. Функциональные роли в проектном управлении. <p>Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9</p>	Опрос. Минитест. Решение практико-ориентированных заданий. Регламентированная дискуссия по актуальным вопросам темы.
Тема 3. Управление изменениями в органах государственной	<p>Занятие 7.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие, виды и классификации организационных изменений. 2. Уровни организационных изменений. 	Опрос. Минитест. Решение практико-ориентированных заданий.

Наименование темы (разделов) дисциплины	перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
власти	<p>3. Модели процесса управления изменениями. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9. Занятие 8.</p> <p>1. Управление изменениями в организации посредством технологий бережливого управления.</p> <p>2. Соотношение понятий проектного и бережливого управления.</p> <p>3. Элементы системы менеджмента бережливого производства. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9. Занятие 9.</p> <p>1. Роль консалтинга в управлении изменениями.</p> <p>2. Управленческое консультирование как процесс.</p> <p>3. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9</p>	Регламентированная дискуссия по актуальным вопросам темы.

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 тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления	Анализ проблем при внедрении проектного управления в органах власти и предложение возможных путей их решения. Национальные проекты в структуре государственных программ Российской Федерации. Этапы развития проектного менеджмента в мировой и российской практике. Управление проектами в контексте теорий косвенного	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка (сообщения) доклада. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме

	<p>управления, «нового управления» (new governance), сервисного государства.</p> <p>Управление проектами в контексте ориентиров управления на жизнеобеспечение и развитие.</p> <p>Управление проектами в контексте стратегического, программно-целевого, проектного и текущего уровней управления.</p> <p>Функциональный, процессный и проектный подходы. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации.</p> <p>Взаимосвязь между проектами и государственными программами.</p> <p>Особенности проектов, реализуемых социальноориентированными некоммерческими организациями.</p> <p>Принципы проектного управления.</p> <p>Понятие портфеля проектов</p>	занятия
Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления	<p>Документирование проектной деятельности. Основное содержание инициативной заявки, паспорта проекта, плана управления проектом.</p> <p>Управление стоимостью проекта.</p> <p>Понятие риска применительно к проектным рискам. Типовые формулировки рисков.</p> <p>Неопределенность и риск.</p> <p>Государственный заказ на разработки в области проектной деятельности.</p> <p>Подходы к оценке эффективности и результативности проектной деятельности. Типология показателей эффективности проектной деятельности. Стимулирование участников проектной деятельности в органах власти. Подходы к премированию работников по итогам успешной реализации проекта.</p> <p>Инструменты нематериальной мотивации участников проектной деятельности. Сравнительная характеристика проектной и управленческой команды. Этапы формирования проектной команды.</p> <p>Подходы к совершенствованию деятельности проектных команд.</p> <p>Кадровые основы проектного управления. Кадровые процессы. Кадровый потенциал проектной деятельности. Квалификация и</p>	<p>Подготовка к контрольному опросу, мини-тестированию и решению практико-ориентированных заданий.</p> <p>Подготовка к дискуссии по актуальным вопросам темы.</p>

	компетентность. Компетенции, необходимые для проектной деятельности. Подходы к оценке персонала, участвующего в проектной деятельности	
Тема 3. Управление изменениями в органах государственной власти	Инструменты реализации организационных изменений. Роль коммерческого предложения и технического задания в организации управленческого консультирования. Роль бенчмаркинга в управлении изменениями. Алгоритм реализации метода бенчмаркинга. Формы организации бенчмаркинга. 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. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом. Методы преодоления сопротивления изменениям. Мотивация в управлении изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации	Подготовка к контрольному опросу и решению практико-ориентированных заданий. Подготовка к дискуссии по актуальным вопросам темы.

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

Примерные задания для подготовки к проектной работе

На основе материалов лекций, семинарских занятий и литературы для самостоятельного изучения разработать концепцию проекта, которая должно включать следующие блоки.

1. Наименование проекта, наименование ответственного органа власти / органа местного самоуправления (титульный лист).
2. Обзор ситуации как есть (аналитика в табличной и графической форме).
3. Обзор аналогичных проектов и особенностей их реализации (при

наличии информации).

4. Цель и задачи проекта. Формулировки ожидаемого результата и требований к ожидаемому результату.

5. Концепция проекта в виде модели (увязка задач со способами их решения). Ситуация как будет.

6. Проектные риски и способы их нейтрализации.

7. Примерная стоимость проекта (расчет стоимости).

8. Требования к команде проекта.

9. Показатели эффективности реализации проекта.

Сферы жизнедеятельности, к которым может относиться проект.

Экономика: сельское хозяйство, промышленность, потребительский рынок, малое и среднее предпринимательство, туризм.

Человек: обеспечение жильем, образование, культура, спорт, молодежная политика, социальная защита.

Инфраструктура: ЖКХ, сетевое хозяйство, безопасность.

Управление: кадровая сфера государственного и муниципального сектора, управление государственным и муниципальным имуществом, цифровизация управления, развитие общественного самоуправления.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры и определяются в соответствии со шкалой оценивания в пределах от 0 до 40 баллов.

Критерии оценки контрольной работы

Наименование критерия	Показатель критерия, позволяющий его оценить в максимальный балл	Максим. балл
1. Элементы, которые должны найти отражение при раскрытии теоретических вопросов		4
Полнота раскрытия вопросов	Вопросы должны быть полностью раскрыты: подробно рассмотрены все аспекты проблемы	1
Логичность изложения материала	Материал вопросов должен быть логично изложен	1
Наличие аргументированной точки зрения автора	При ответе на вопрос должно присутствовать собственное мнение автора, подкрепленное аргументами	1
Знание и отражение по тексту вопроса последних изменений законодательства	При ответе на вопросы работы должно быть учтены последние изменения законодательства	1
2. Элементы, которые должны найти отражение в расчетном задании		4

Правильно выстроенный алгоритм расчета	Студент должен последовательно описать этапы проведения расчетов	2
Наличие верного ответа	Студент приводит поэтапно расчеты по алгоритму решения	2
3. Оформление контрольной работы и соблюдение сроков ее представления		2
Аккуратность оформления	Работа должна быть аккуратно оформлена (с соблюдением предъявляемых требований)	1
Правильность оформления работы (проекта)	В работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.	0,5
Сроки представления	Работа должна быть представлена в установленные сроки	0,5

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

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Ключевые термины проектного управления в органах власти: понятие национального проекта, федерального проекта, регионального, муниципального, ведомственного проекта.
2. Сложности при внедрении проектного управления в органах власти и возможные пути их решения.
3. Национальные проекты в структуре государственных программ Российской Федерации.
4. Международный опыт применения проектного управления в органах власти (на примере одной или нескольких стран по выбору студента).
5. Муниципальные проекты и особенности их реализации.
6. Участники национального проекта, участники федеральных проектов.
7. Управление проектами в контексте современных теорий управления.

8. Управление проектами в контексте теории сервисного государства.
9. Управление проектами в контексте ориентиров управления на жизнеобеспечение и развитие.
10. Управление проектами в контексте теории уровней управления (стратегического, программно-целевого, проектного и текущего).
11. Сравнение нормативно-правового и программно-целевого регулирования.
12. Функциональный, процессный и проектный подходы.
13. Соотношение стратегического и проектного управления.
14. Этапы развития проектного менеджмента в мировой и российской практике.
15. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации.
16. Взаимосвязь между проектами и государственными программами.
17. Современные подходы к определению понятий проекта, проектного управления и проектной деятельности.
18. Основные подходы к разработке типологии проектов.
19. Принципы проектного управления. Понятие портфеля проектов.
20. Agile-методология применительно к проектному управлению.
21. Подходы к наименованию проекта. Концепция проекта.
22. Подходы к формулированию цели и задач проекта.
23. Мероприятия проекта. Декомпозиция задач в мероприятия.
24. Управление стоимостью проекта.
25. Жизненный цикл управленческого проекта.
26. Формирование контрольных событий проекта.
27. Место и назначение проектных офисов в системе проектного управления в органах власти
28. Этапы проектного процесса. Основное содержание инициативной заявки, паспорта проекта, плана управления проектом.
29. Понятие риска применительно к проектным рискам. Типовые формулировки рисков.
30. Неопределенность и риск. Классификация проектных рисков.
31. Способы снижения проектных рисков. Риск-ориентированный подход.
32. Стимулирование участников проектной деятельности в органах власти.
33. Подходы к премированию работников по итогам успешной реализации проекта.

34. Инструменты нематериальной мотивации участников проектной деятельности.
35. Организационная структура проектной деятельности в органах власти.
36. Функциональные роли в проектном управлении.
37. Примерное содержание Положения об управлении проектами в органе власти.
38. Подходы к оценке эффективности и результативности проектной деятельности.
39. Типология показателей эффективности проектной деятельности.
40. Сравнительная характеристика проектной и управленческой команды.
41. Этапы формирования проектной команды.
42. Подходы к совершенствованию деятельности проектных команд.
43. Кадровые основы проектного управления.
44. Кадровые процессы. Кадровый потенциал проектной деятельности.
45. Квалификация и компетентность. Компетенции, необходимые для проектной деятельности.
46. Подходы к оценке персонала, участвующего в проектной деятельности.
47. Понятие, виды и классификации организационных изменений.
48. Уровни организационных изменений.
49. Модели процесса управления изменениями.
50. Инструменты реализации организационных изменений.
51. Управление изменениями в организации посредством технологий бережливого управления.
52. Соотношение понятий проектного и бережливого управления.
53. Элементы системы менеджмента бережливого производства.
54. Роль консалтинга в управлении изменениями.
55. Управленческое консультирование как процесс.
56. Роль коммерческого предложения и технического задания в организации управленческого консультирования.
57. Роль бенчмаркинга в управлении изменениями.
58. Алгоритм реализации метода бенчмаркинга. Формы организации бенчмаркинга.
59. Особенности проектов, реализуемых социально-ориентированными некоммерческими организациями.
60. Государственный заказ на разработки в области проектной деятельности.

Пример экзаменационного билета

1. Ключевые термины проектного управления в органах власти: понятие национального проекта, федерального проекта, регионального, муниципального, ведомственного проекта. (20 баллов)

2. Инструменты реализации организационных изменений. (10 баллов)

3. Кейс «Региональный проект «Чистый воздух», Красноярский край. (30 баллов) В рамках национального проекта «Экология» в Красноярском крае реализуется проект «Чистый воздух».

Задача данного регионального проекта до 2024 года состоит в том, чтобы обеспечить в регионе повышение качества воздуха посредством сокращения суммарного объема выбросов от промышленных предприятий.

В частности, городе Красноярске планируется уменьшить вредные выбросы на 22%. На сегодняшний день город не справляется с возникшей экологической катастрофой и продолжает возглавлять рейтинг самых грязных городов мира.

1) Какие меры можно предложить для обеспечения сокращения суммарного объема выбросов от промышленных предприятий Красноярского края?

2) Какие можно выделить риски реализации проекта «Чистый воздух» в Красноярском крае?

3) Какие мероприятия можно предложить по минимизации выявленных Вами рисков?

4) Какие элементы «Agile» технологий можно применить в реализации региональных проектов в Красноярском крае?

5) Выделите плюсы применения «Agile» технологий в реализации региональных проектов

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

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Юрайт, 2021. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/469084> (дата обращения: 07.06.2022). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. — Текст: электронный.

2. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах : учебник / под общ. ред. Х.А. Константиныди. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. — 364 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0590-0. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055130> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.

3. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / под ред. М.Л. Разу [и др.]. — М.: КноРус, 2021. — 755 с. — ISBN 978-5-406-08579-0. — URL: <https://book.ru/book/940183> — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. – Текст: электронный

Дополнительная литература

4. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва: Юрайт, 2021. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/469104> . – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. – Текст: электронный.

5. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.

6. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов [и др.]; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/449791> (дата обращения: 07.06.2022). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. – Текст: электронный.

7. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 224 с.—

(Высшее образование: Бакалавриат). —ISBN 978-5-16-010873-5. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/1055100>– Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com – Текст: электронный.

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

Электронные ресурсы БИК:

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.znanium.com>

Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>

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

Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

Национальная электронная библиотека <http://нэб.пф/>

Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

Платформа для совместной работы распределенных команд (в том числе при дистанционной работе отдельных сотрудников) «Miro».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все

методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте кафедры;

2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей кафедры.

Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль посещения лекций и семинарских занятий студентами всегда находится в центре внимания кафедры.

Студентам необходимо:

1. Перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины (РПД), ее основные вопросы и рекомендуемую литературу;

2. На отдельные лекции приносить на бумажных носителях соответствующий материал, присланный лектором на «электронный почтовый ящик группы» или представленный на портале (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет проанализирован на лекции, на его основе будут сделаны расчеты, а полученные результаты прокомментированы;

3. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в понимании лекционного материала студенту следует обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Практические занятия проводятся под руководством преподавателя. Чтобы хорошо подготовиться к практическому занятию, студенту необходимо:

– уяснить вопросы и задания, рекомендуемые для подготовки к практическому занятию;

- ознакомиться с методическими указаниями, которые представлены в плане практического занятия;
- прочитать конспект лекций и соответствующие главы учебника (учебного пособия);
- прочитать дополнительную литературу, рекомендованную преподавателем, проработать теоретический материал и ознакомиться с нормативно-правовыми документами по теме занятия;
- подготовить развернутые ответы на вопросы по плану семинарского занятия (практического) занятия; – решить задачи и тестовые задания, содержащиеся в соответствующем пособии.

На семинарских занятиях студент должен уметь обосновывать свою точку зрения, грамотно излагать свои мысли и вести дискуссию. В ответе студента должны быть отражены следующие моменты: – изложение сути вопроса, раскрытие проблемы, аргументация высказываемых положений на основе фактического материала; – связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее для жизни и будущей деятельности; – вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент свободно и логично излагает изученный вопрос, используя для доказательства наглядный материал, структурно-логические схемы с применением технических средств. Студентам, выступающим на практическом занятии с 10 – 15 минутным докладом (научным сообщением), целесообразно написать его текст.

При выступлении следует стремиться излагать содержание доклада своими словами, поддерживать контакт с аудиторией, ставить перед ней проблемные вопросы и для большей наглядности своего доклада использовать технические средства обучения. Студенты, пропустившие занятия (независимо от причин) и не имеющие выполненного домашнего задания или не подготовившиеся к практическому занятию, обязаны не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и

отчитаться по пропущенной теме.

Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях тем, к началу зачетной сессии не получают соответствующие баллы за работу в семестре. В процессе изучения дисциплины студенты должны освоить систему современных методов управления инвестиционной деятельностью, сформировать логику принятия управленческих решений в сфере реструктуризации бизнеса, обеспечивающих создание дополнительной стоимости в результате синергетического эффекта, а также уметь рассчитывать основные показатели эффективности инвестиционных решений компании.

Одной из форм подготовки к практическому занятию, является консультация у преподавателя. Обращаться за помощью к преподавателю следует при подготовке реферата, научного сообщения, доклада, контрольной работы, а также в любом случае, когда студенту не ясно изложение какого-либо вопроса в учебной литературе или он не может найти необходимую литературу. Преподаватель поможет составить план доклада, порекомендует порядок изложения основных вопросов, поможет рассчитать время выступления, подобрать соответствующую литературу, раскрыть профессиональный аспект рассматриваемой проблемы

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Самостоятельная работа является важной частью учебных занятий при изучении учебной дисциплины. Она включает обязательное посещение занятий (лекций и семинаров) и активное участие в работе во время занятий. Это участие проявляется в анализе учебных материалов, обсуждении вопросов по теме курса, осмысление лекционного материала, проработку первоисточников (включая законодательные и нормативные документы), подготовку выступлений на семинарских занятиях, подготовку к зачету по предмету.

Для продуктивной работы студент ведет конспект лекций, а также ведет сбор материалов в учебно-накопительный комплекс (УНК) по выбранной тематике. Лекция служит организующим элементом в изучении курса, раскрывает логику и проблематику курса, формирует его научно-методическое и профессиональное мировоззрение, координирует самостоятельную работу студентов.

Такая работа предусматривает анализ литературных источников, правовых документов, составление реферата по изученным материалам, сопоставление различных методов решения вопросов, развивает самостоятельность мышления, умение делать практические выводы. Подготовка к семинарскому занятию включает самостоятельное изучение и критический разбор дополнительного материала по теме семинара и реферата, и вынесение студентом на публичное обсуждение, индивидуальное понимание и самостоятельное раскрытие вопросов. При активном участии группы и под руководством преподавателя во время семинара происходит уточнение позиции студентов и сопоставление его понимания материала с содержанием преподаваемой учебной дисциплины.

Такая форма подготовки наряду с получением профессиональных знаний, умений и навыков способствует приобретению навыков работы с первоисточниками, анализу различных материалов по теме исследуемой задачи, прививает умение самостоятельного изучения материалов и презентации их в профессиональной аудитории.

К занятиям студенты готовятся самостоятельно, в соответствии с рекомендациями преподавателя, сделанными на предыдущем занятии. На лекции проводится опрос студентов в соответствии с планом или темой занятия, обсуждение отдельных проблем (иногда по выбору студентов), разбор тестовых заданий (практического занятия), анализ раздаточных материалов, проверка домашних заданий. Планом предусмотрено занятие по разбору практических ситуаций (практические занятия), на котором студенты решают конкретные задачи по заданию преподавателя.

Подготовка к практическим занятиям ведется по согласованному со студентом заданию преподавателя на основе рекомендованной литературы с последующей публичной защитой результатов анализа. Чтобы студенты регулярно готовились ко всем семинарам, предусмотрена практика обязательной подготовки кратких письменных сообщений по вопросам занятия для тех студентов, которые не приняли участие в обсуждении во время занятия. Таким образом, все студенты должны в устной или письменной форме отчитаться о самостоятельной работе по контрольным вопросам, предусмотренным программой учебной дисциплины.

Методические указания для обучающихся по выполнению проектной работы

Проектная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, выбранную студентом по согласованию с преподавателем. Цель проектной работы состоит в развитии навыков самостоятельного проектного мышления и письменного изложения собственных мыслей. Выполнять проектные работы чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет студентам научиться четко и грамотно идентифицировать социально-управленческие проблемы, соединять теорию с практикой, формулировать цели, задачи и мероприятия проекта, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Проектная работа должна содержать: четкое изложение исходной проблемной ситуации, подкрепленной аналитическими данными, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием соответствующего инструментария, формулировки цели, задач, мероприятий, проектных рисков, показателей, концепцию проекта, обобщающую авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура проектной работы.

1. Титульный лист – наименование проекта
2. Изложение «ситуации как есть» – аналитический блок.
3. Формулировки цели, задач, ожидаемого результата, требований к ожидаемому результату.
4. Изложение «ситуации как будет» – концепции проекта, отражающей увязку задач со способами их решения.
5. Идентификация проектных рисков и способов их нейтрализации.
6. Расчет примерной стоимости реализации проекта.
7. Формулирование требований к команде проекта.
8. Блок показателей эффективности реализации проекта.

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, 14 через 1,5 интервала на стандартных листах бумаги формата А4. Поля: верхнее, нижнее – 20 мм., правое – 15 мм., левое – 25 мм. Выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Страницы должны быть пронумерованы. Максимальный объем проектной работы – 8 страниц.

Оценка проектной работы осуществляется в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

Методические материалы для текущего контроля успеваемости студентов

Формой текущего контроля является аттестация по итогам участия в лекциях. Если студент по каким-либо причинам пропускает лекцию, им подготавливается реферат по одной из тем лекции, который позволяет оценить усвоение студентом учебных материалов. По окончании изучения учебной дисциплины студенты сдают зачет в форме письменной работы по одному из контрольных вопросов, подготавливаемых в аудитории под наблюдением преподавателя. Каждое из контрольных позиций оценивается по своему вкладу в общую оценку (при стобалльной максимальной оценке). Порядок и вклад каждого из элементов учебных занятий доводятся до

сведения студентов в обязательном порядке перед началом занятий и перед началом проведения зачета.

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

> Программное обеспечение: пакет офисных программ Microsoftoffice (Word, Excel, PowerPoint).

> Информационные справочные системы: информационно-правовые программы «Консультант Плюс», «Гарант».

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Портал электронного обучения: [http:// el.fa.ru](http://el.fa.ru) Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Издательский дом ИНФРА-М».

<http:// el.fa.ru>. Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «КноРус медиа».

<http:// el.fa.ru>. Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Электронное издательство Юрайт». <http:// el.fa.ru>. Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Объединенная редакция »

<http:// el.fa.ru>. Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «НЭИКОН». <http:// el.fa.ru>
Доступ по логину и паролю.

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Директ-Медиа» <http://el.fa.ru>
Доступ по логину и паролю.

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

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации ауд. № 21

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Стол (студенческий) двухместный – 13 шт.

Стулья – 27 шт.

Доска меловая – 1 шт.

Кафедра – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе – 1 шт.,

Мультимедиа-проектор – 1 шт.,

Экран настенный – 1 шт.,

Выход в Интернет

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Антивирусная защита ESET NOD32

2) Windows, Microsoft Office

Помещения для самостоятельной работы обеспечены доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде Финуниверситета

Каб 72

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Стол компьютерный – 10 шт.

Стол (студенческий) двухместный – 6 шт.

Стулья – 25 шт.

Доска меловая – 1 шт.

Шкаф для документов – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе – 10 шт.,

Мультимедиа-проектор – 1 шт.,

Экран настенный – 1 шт.,

Выход в интернет

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Антивирусная защита ESET NOD32

2) Windows, MicrosoftOffice

Читальный зал

Специализированная мебель:

Столы – 20 шт.

Стулья – 40 шт.

Шкаф для книг – 4 шт.

Стеллажи книжные – 13 шт.

Стеллажи выставочные – 4 шт.

Компьютер в сборе – 6 шт.

Телевизор – 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Антивирусная защита ESETNOD32

2) Windows, MicrosoftOffice

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 25

Оборудование:

Пылесос «ЗМ» – 1 шт.;

Тестер напряжения «Sturm» – 1 шт.;

LAN–тестер – 1 шт.;

Паяльник с расходными материалами – 1 шт.;

Набор универсального инструмента – 1 шт.;

Столы компьютерные – 3 шт.;

Стулья – 3 шт.;

Кресло – 1 шт.;

Шкафы – 6 шт.;

Компьютер в сборе – 2 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) АнтивируснаязащитаESETNOD32

2) Windows, MicrosoftOffice