

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

**Кафедра «Государственное и муниципальное управление»
Факультета «Высшая школа управления»**

СОГЛАСОВАНО
Федеральное казначейство
Заместитель руководителя

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной
и методической работе

_____ Н.М. Горина

_____ Е.А. Каменева

«28» февраля 2023 г.

«07» марта 2023 г.

Зубец А.Ж., Москвитина Е.И., Харченко К.В.

**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»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 27 от 28 февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Государственное и муниципальное управление»
Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 9 от 14 февраля 2023 г.)*

Москва –2023

Содержание

1. Наименование дисциплины3
- 3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы6
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий7
 - 5.1. Содержание дисциплины7
 - 8
 - 9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине11
 - 11
 - 13
 - 14
 - 23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины25
- 26
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.27

1. 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

2021 год приема

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-1	Способность определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	1. Демонстрирует знания основных методов и инструментов, используемых для определения цели, задачи, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты, используемые для определения цели, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности; порядок обоснования, принятия и оценки эффективности исполнения управленческих решений Уметь: Определять цели и задачи проектной деятельности; оценивать эффективность и результативность управленческих решений
		2. Осуществляет выбор методов и инструментов для принятия управленческих решений и решения аналитических задач в определении целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты решения аналитических задач для определения целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности Уметь: Обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления

		3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов для сбора, обобщения, анализа информации, необходимой для решения аналитических задач в определении целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	<p>Знать: Основные методы и инструменты решения аналитических задач для определения целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности</p> <p>Уметь: Использовать современные методы и инструменты для сбора, обобщения, анализа информации, необходимой для решения аналитических задач в профессиональной деятельности</p>
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	<p>Знать: Основные подходы к оценке эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления</p> <p>Уметь: Разрабатывать критерии оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления, в том числе относящихся к проектной деятельности</p>
		2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения	<p>Знать: Проблемное поле современного государственного и муниципального управления; причины и условия, влияющие на возникновение проблем; основные подходы к решению данных проблем</p> <p>Уметь: Обосновывать свою позицию решению проблем в сфере государственного и муниципального управления</p>

С 2022 года приема

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-6	Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности и	1. Демонстрирует знания основных инструментов, планирования деятельности и ресурсов органов государственной	<p>Знать: Принципы планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти; основы стратегического управления, управления изменениями и проектного управления</p>

	ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	Уметь: Осуществлять стратегическое управление, управление изменениями и проектное управление в рамках деятельности органов власти
		2. Осуществляет выбор методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решения аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления Уметь: Решать аналитические задачи, обеспечивающие эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления
		3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	Знать: Современные методы и инструменты стратегического планирования и управления, управления изменениями и проектного управления Уметь: Использовать современные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления
ПКП-2	Способность решать оперативные и стратегические задачи государственного и муниципального управления	1. Разрабатывает и оценивает эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления	Знать: Теоретические и методологические основы оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления Уметь: Применять научный подход к оценке эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления

		2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения	Знать: Порядок оценки современных условий государственного и муниципального управления, выявления причин имеющихся проблем Уметь: Обосновывать позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

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

Очная форма обучения

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

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. / 144	4 з.е. / 144
Контактная работа – Аудиторные занятия	32	32
<i>Лекции</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>24</i>	<i>24</i>
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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. 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

Очная/очно-заочная форма обучения

Таблица 2

№	Наименование тем	Трудоемкость в часах	
---	------------------	----------------------	--

п/п	(разделов) дисциплины	Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления	48/46	16/10	6/2	10/8	32/36	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант.
2.	Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления	50/46	18/10	6/2	12/8	32/36	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант. Решение ситуационных
3.	Тема 3. Управление изменениями в органах государственной власти	46/52	16/12	4/4	12/8	30/40	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач
	В целом по дисциплине	144	50/32	16/8	34/24	94/112	Согласно учебному плану: проектная работа
	Итого в %	100	35/22	32/25	68/75	65/78	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Концептуальные и нормативно- правовые основы проектного управления	Занятие 1. 1. Национальные, федеральные, региональные, муниципальные, ведомственные проекты. 2. Международный опыт применения проектного управления в органах власти. 3. Соотношение стратегического и проектного управления. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологически й диктант.

	Занятие 2. 1. Современные подходы к определению понятий проекта, проектного управления и проектной деятельности. 2. Типологии проектов. 3. Реализация Agile-методологии применительно к проектному управлению. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	
	Занятие 3. 1. Необходима ли концепция проекта. 2. Особенности формулировок цели и задач проекта. 3. Декомпозиция задач проекта в мероприятия. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	
Тема 2. Организационные и кадровые основы проектного управления	Занятие 4. 1. Жизненный цикл управленческого проекта. 2. Этапы проектного процесса. 3. Формирование контрольных событий проекта. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант. Решение ситуационных задач
	Занятие 5. 1. Классификация проектных рисков. 2. Способы снижения проектных рисков. 3. Риск-ориентированный подход. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	
	Занятие 6. 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. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	
Тема 3. Управление изменениями в органах государственной власти	Занятие 7. 1. Понятие, виды и классификации организационных изменений. 2. Уровни организационных изменений. 3. Модели процесса управления изменениями. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Терминологический диктант. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных

	Занятие 8. 1. Управление изменениями в организации посредством технологий бережливого управления. 2. Соотношение понятий проектного и бережливого управления. 3. Элементы системы менеджмента бережливого производства. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	задач
	Занятие 9. 1. Роль консалтинга в управлении изменениями. 2. Управленческое консультирование как процесс. 3. Бенчмаркинг как инструмент управления изменениями. Рекомендуемые источники: 8, 1-4, осн. 1-3, доп. 4-6, Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение 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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Профессиональное взаимодействие государственных и муниципальных служащих в рамках проектной команды	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 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. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации. Взаимосвязь между проектами и государственными программами. Особенности проектов, реализуемых социально-ориентированными некоммерческими организациями. Принципы проектного	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 занятия.

	управления. Понятие портфеля проектов	
Тема 2. Подходы к определению оптимального размера и состава проектной команды	Документирование проектной деятельности. Основное содержание инициативной заявки, паспорта проекта, плана управления проектом. Управление стоимостью проекта. Понятие риска применительно к проектным рискам. Типовые формулировки рисков. Неопределенность и риск. 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	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 занятия.
Тема 3. Алгоритм формирования проектной команды и оценка эффективности ее работы	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	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка отчета. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.

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

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».

Для 2021 года приема

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления (ПКП-1)	1. Демонстрирует знания основных методов и инструментов, используемых для определения цели, задачи, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты, используемые для определения цели, задачи, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности; порядок обоснования, принятия и оценки эффективности исполнения управленческих решений Уметь: Определять цели и задачи проектной деятельности; оценивать эффективность и результативность управленческих решений	Пример кейсов Студент – служащий проектного отдела администрации муниципального образования. На совещании обсуждался вопрос о том, каким образом создавать в структуре администрации проектный офис. Были высказаны мнения 1) ввести должность заместителя главы по перспективному развитию, подчинив ему экономический блок и проектный офис; 2) организовать проектный офис в структуре организационно-контрольного управления аппарата главы; 3) организовать проектный офис в структуре департамента экономического развития. <i>Какую позицию по вопросу ведомственной подчиненности проектного офиса Вы бы поддержали? Почему?</i>

	2. Осуществляет выбор методов и инструментов для принятия управленческих решений и решения аналитических задач в определении целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты решения аналитических задач для определения целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности Уметь: Обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Пример кейсов Студент – служащий управления имущественных и земельных отношений. На совещании было поручено разработать проект «Создание системы мониторинга предоставления и использования жилых помещений для детей-сирот». <i>Обозначьте аналитические и управленческие инструменты, необходимые для реализации данного проекта</i>
	3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов для сбора, обобщения, анализа информации, необходимой для решения аналитических задач в определении целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты решения аналитических задач для определения целей, задач, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности Уметь: Использовать современные методы и инструменты для сбора, обобщения, анализа информации, необходимой для решения аналитических задач в профессиональной деятельности	Пример кейсов Студент – служащий органа, осуществляющего управление государственным имуществом субъекта РФ. На совещании была поставлена задача разработать проект «Честный налог на недвижимость», предусматривающий внедрение регламента выявления фактов занижения налогооблагаемой базы по налогам на коммерческую недвижимость и привлечения собственников к уплате налогов в полном объеме. <i>Какие аналитические инструменты могут быть использованы для решения данной задачи?</i> <i>Сформулируйте цель, задачи, основные мероприятия и показатели эффективности реализации указанного проекта</i>
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: Основные подходы к оценке эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления	Пример практико-ориентированных заданий На совещании была поставлена задача разработать проект «Безопасный город», который бы имел комплексный характер и предполагал межведомственное взаимодействие.

(ПКП-2)		Уметь: Разрабатывать критерии оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления, в том числе относящихся к проектной деятельности	<i>Предложите подход к оценке эффективности и результативности данного проекта, включая формулировки показателей</i>
	2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения	Знать: Проблемное поле современного государственного и муниципального управления; причины и условия, влияющие на возникновение проблем; основные подходы к решению данных проблем Уметь: Обосновывать свою позицию решению проблем в сфере государственного и муниципального управления	Пример кейсов В администрации муниципального района N. уже несколько лет подряд отмечается высокая текучесть кадров. Студенты, оканчивая вузы в региональном центре, не возвращаются в район работать. Основную массу муниципальных служащих районной администрации составляют женщины предпенсионного возраста. В районе разработана стратегия социально-экономического развития, но фактически она не реализуется, социально-экономические показатели обнаруживают отрицательную динамику <i>Исходя из предложенной ситуации, нарисуйте дерево проблем</i>

с 2022 года приема

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-6. Способность анализировать и применять инструменты планирования деятельности и ресурсов органов	2. Демонстрирует знания основных инструментов, планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического	Знать: Принципы планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти; основы стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	Пример практико-ориентированных заданий Хотя проектная деятельность по своей сущности носит творческий характер, представляется целесообразным осуществлять планирование процессов, связанных с проектной деятельностью, в

государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	управления, управления изменениями и проектного управления	Уметь: Осуществлять стратегическое управление, управление изменениями и проектное управление в рамках деятельности органов власти	которую входит не только инициирование и реализация конкретных проектов, но и большая подготовительная, координационная и аналитическая работа. <i>Предложите модельный алгоритм действий по организации разработки плана проектной деятельности государственного органа</i>
	2. Осуществляет выбор методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления для принятия управленческих решений, и решения аналитических задач, обеспечивающих эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Знать: Основные методы и инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления Уметь: Решать аналитические задачи, обеспечивающие эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель проектного офиса. В государственном органе уже несколько лет работает проектный офис. При этом акцент делается исключительно на соблюдении сроков реализации проектов, а также их стоимостных ограничений и иных параметрах. Никто не вникает в содержание проектов, не интересуется их социальной значимостью, а также не занимается повышением проектных компетенций и в целом профессионализма служащих, участвующих в реализации проектов. Не отслеживается опыт участников проектных команд в реализации проектов различного типа. <i>Предложите способы взаимоувязки управления предметной областью проекта, с одной стороны, и сроками, ресурсами и командами, с другой</i>
	3. Владеет навыками использования современных методов и инструментов планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления,	Знать: Современные методы и инструменты стратегического планирования и управления, управления изменениями и проектного управления Уметь: Использовать современные методы и	Пример практико-ориентированных заданий Распространенными способами получения информации о текущей ситуации, являющейся основой для инициирования новых проектов, являются статистические и ведомственные данные. В последнее время активно прорабатываются вопросы о

	управления изменениями проектного управления	и	инструменты планирования деятельности и ресурсов органов государственной власти и управления, стратегического управления, управления изменениями и проектного управления	перспективах использования больших данных для целей предиктивной аналитики. <i>Предположим, что проект посвящен совершенствованию городского транспорта. Предположите, какую исходную информацию о текущей ситуации в данной сфере можно получить методами статистики, социологии и больших данных.</i> Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса государственного органа. Изучение документации по действующим проектам и инициативных заявок на реализацию новых проектов позволило обнаружить, что анализ проблемной ситуации, на основании которого обосновывается необходимость реализации данных проектов и осуществляется целеполагание, проводится достаточно поверхностно. В результате портфель проектов переполнен, однако большинство проектов носят технический характер и не направлены на решение актуальных проблем территории / сферы жизнедеятельности. <i>Предложите перечень типовых требований по проведению проблемно-ориентированного анализа как первого этапа в процессе разработки проекта</i>
Способность решать оперативные и стратегические задачи государственн ого и муниципально го управления (ПКП-2)	1. Разрабатывает и оценивает и эффективность и результативность решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления	и	Знать: Теоретические и методологические основы оценки эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления	Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса администрации города. Представительным органом муниципального образования в прошлом году утверждена новая стратегия социально-

		<p>Уметь: Применять научный подход к оценке эффективности и результативности решения оперативных и стратегических задач государственного и муниципального управления</p>	<p>экономического развития. Разрабатывали Стратегию сторонние исполнители в рамках муниципального контракта. Управление экономического развития администрации города, к ведению которого относится функционал по сопровождению и координации реализации Стратегии, должным образом не занимается этим вопросом, все погружены исключительно в текущие проблемы. Проектный офис ведет несколько проектов, однако они четко не привязаны к целям и задачам Стратегии. Служащие администрации не заинтересованы в эффективной реализации проектов. <i>Какие шаги следует предпринять, чтобы обеспечить эффективность и результативность стратегического и проектного управления?</i></p>
	<p>2. Выражает и обосновывает свою позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения</p>	<p>Знать: Порядок оценки современных условий государственного и муниципального управления, выявления причин имеющихся проблем Уметь: Обосновывать позицию по вопросам, касающимся оценки современных условий государственного и муниципального управления, причинам имеющихся проблем и способам их разрешения</p>	<p>Пример кейсов Студент – недавно назначенный руководитель отдела, выполняющего функции проектного офиса государственного органа. Анализ системы проектного управления обнаружил, что в данном государственном органе не используются современные механизмы материального и нематериального стимулирования участников проектных команд за эффективную работу по реализации проектов. Факт участия в проектах отражается на квартальной премии, но данное поощрение служащие не замечают. Если рядовые работники предлагают ценные проектные идеи, роль руководителей соответствующих проектов берут на себя их руководители.</p>

			В результате у исполнителей проекта наблюдается слабая заинтересованность в достижении конечных результатов проектов. Какие меры следует принять, чтобы повысить эффективность и результативность проектной деятельности?
--	--	--	---

Примерные вопросы 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

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (Принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Консультант Плюс.

2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

3. Указ Президента РФ от 08.11. 2021 г. N 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» от 08.11.21 № 633.

4.Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288
«Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

Основная литература

1. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах: учебник / С.И. Берлин, Х.А. Константиниди, Н.П. Бугакова [и др.], под общ. ред. Х.А. Константиниди; Финуниверситет. – Москва: Вузовский учебник, 2020. - 364 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055130> (дата обращения: 26.12.2022). – Текст : электронный.

2. Кадырова, Г.М. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Г.М. Кадырова, С.Г. Еремин, А.И. Галкин; под ред. С.Е. Прокофьева. — Москва: Юрайт, 2022 — 264 с. — (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519707> (дата обращения: 21.12.2022). — Текст : электронный.

3. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518885> (дата обращения: 21.12.2022). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 21.12.2022). — Текст : электронный.

5. Антонов Г.Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 23.12.2022). – Текст : электронный.

6. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 16.12.2022). – Текст : электронный.

Периодические издания:

Государственная служба.

Вестник государственного и муниципального управления.

Вопросы государственного и муниципального управления.

Самоуправление.

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.рф/>

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 Методические рекомендации 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.

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 Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Занятия по дисциплине проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедийными комплексами, компьютерными классами с выходом в Интернет