

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

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

Правительство Тульской области
Комитет Тульской области по тарифам
Председатель комитета



УТВЕРЖДАЮ



Е.А. Мелай

**ОПЫТ ПЕРЕДОВЫХ СТРАН ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЕЙ И
ПРОГРАММ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ**

Рабочая программа дисциплины

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

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 23 апреля 2024 г. № 14)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и управление»
(протокол от 18 апреля 2024 г. № 9)*

Тула 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1.	Содержание дисциплины	5
5.2.	Учебно – тематический план	6
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий	7
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	10
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	18
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	19
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	20
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.	21
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.	21

1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Опыт передовых стран по формированию портфелей и программ в органах власти»

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

В результате освоения содержания дисциплины «Опыт передовых стран по формированию портфелей и программ в органах власти» студент должен обладать следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-1	Способность применять методы и инструменты проектного управления в государственном секторе	1. Руководствуется принципами общей и частной методологии познавательной деятельности, технологией проектного анализа в органах государственного и муниципального управления, требованиями нормативных правовых актов, регулирующих порядок и организацию проектной деятельности в органах власти	<i>Знать:</i> технологию проектного анализа в органах государственного и муниципального управления, нормативно-правовые акты, регулирующие эту деятельность <i>Уметь:</i> осуществлять проектный анализ в органах государственного и муниципального управления
		2. Осуществляет поиск и находит наиболее разумные решения типовых задач проектной деятельности, применяет принципы познания к исследованию социально-экономических процессов, оценивает и выбирает альтернативный вариант решения	<i>Знать:</i> основные подходы к решению типовых задач проектной деятельности и их оценке <i>Уметь:</i> Осуществлять поиск и находить наиболее разумные решения типовых задач проектной деятельности, применять принципы познания к исследованию социально-экономических процессов, оценивать и выбирать альтернативный вариант решения
		3. Обладает навыками использования современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности	<i>Знать:</i> основные подходы использования современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности <i>Уметь:</i> применять основные подходы использования современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности

ПКН-3	Способность организовывать и осуществлять внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами	1. Демонстрирует знания в области организации всех видов внутренних и межведомственных коммуникаций.	<i>Знать:</i> основы межведомственного и межминистерского взаимодействия при реализации совместных проектов <i>Уметь:</i> координировать работу участников проектной команды различных министерств и департаментов
		2. Организует все виды внутренних и межведомственных коммуникаций, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Знать:</i> принципы координации деятельности органов исполнительной власти и содержание формы взаимодействия участников проектной деятельности при реализации проектов <i>Уметь:</i> организовать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества средствами массовой информации

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Опыт передовых стран по формированию портфелей и программ в органах власти» относится к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры.

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 / 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет</i>	<i>зачет</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. Проект и портфель проектов (программ) и процессы их формирования

Проект и проектирование. Определения и подходы проектного управления в государственном управлении. Основные принципы проектного управления. Классификация проектов. Общие процессы управления проектом. Процессы управления проектами, связанные со стадиями жизненного цикла проекта. Роль и место проектного управления в реализации стратегических целей. Мультипроектный менеджмент.

Портфель проектов: понятие и особенности формирования в органах власти. Цели и преимущества управления портфелем проектов (программ). Нормативное регулирование управления портфелем (программ).

Тема 2. Стандартизация управления проектами и программами

Стандарты в менеджменте: особенности, система разработки и применения. Международные стандарты управления проектами. Способы стандартизации (координация по Henry Mintzberg). Стандарты PMA Competence Baseline (ICB), IPMA, PMBOK® Guide, ANCSPM, APMBOK, PRINCE2, P2M, OPM³, SAQA, PMI®PMCDF, SAQA, NVQ UK. Группы компетенций в ICB.

Национальные стандарты управления проектами. Уровни сертификации специалистов IPMA (COBHET). Руководство PMBOK®. Сертификация PMI (Project Management Professional, PMBOK).

Тема 3. Управление проектами и программами

Управление содержанием проекта (Project Scope Management). Управление временем проекта (Project Time Management). Управление стоимостью проекта (Project Cost Management). Управление качеством проекта (Project Quality Management). Управление закупками (материальными ресурсами) проекта. Управление персоналом проекта (Project Human Resource Management). Управление рисками проекта (Project Risk Management). Управление коммуникациями проекта (Project Communications Management).

Интеграционное управление проектом (Project Integration Management). Agile Manifesto.

Особенности «жестких» и «мягких» проектов. Концепция Agile Project Management (APM) в управлении «мягкими» проектами. Модель реализации процесса APM.

Теория ограничений в управлении «мягкими» проектами.

Agile в государственном управлении (UK).

Projects IN Controlled Environments (PRINCE2®), PRINCE2® - методология. Реализация региональных и муниципальных проектов (Великобритания).

Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)

Ресурсное обеспечение портфеля проектов (программ). Оценка стоимости проектов. Процедуры управления стоимостью проекта. Кадровое обеспечение проекта. Оценка компетентности специалистов (Австралия, Великобритания, США, Панами). Методы управления проектным инновационным коллективом.

Актуальность, требования и нормы управления инновационным коллективом. Организация творческой работы инновационного коллектива. Институт управления проектами Project Management Institute.

Масштабные, приоритетные проекты (UK). Программы преобразований в Японии.

Опыт применения проектного управления Правительством Малайзии PEMANDU (Performance Management and Delivery Unit).

Тема 5. Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах власти

Роль экспертизы в оценке портфелей проектов (программ). Классификация экспертизы. Формальная экспертиза. Экспертиза и оценка целевой программы. Экспертные характеристики инновационных разработок. Великобритания (модель оценки зрелости организации в области управления проектами, программами, портфелями проектов — P3M3), Австралия. Концепция эффективности в системе управления проектами. Методы оценки эффективности портфеля проектов (программ). Методы оценки эффективности управления проектами.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Тема 1. Проект и портфель проектов (программ) и процессы их формирования	22	2	-	2	20	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
2	Тема 2. Стандартизация управления проектами и программами	21	3	1	2	18	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
3	Тема 3. Управление проектами и программами	21	3	1	2	18	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
4	Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)	21	3	1	2	18	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач

5	Тема 5. Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах власти	23	5	1	4	18	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	92	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	Итого в %	100	15	4	11	85	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

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. Проект и портфель проектов (программ) процессы их формирования	1. Развитие проектного управления в государственном секторе передовых стран; 2. Этапы формирования проектного управления за рубежом; 3. Сравнение этапов развития проектного управления в Российской Федерации и за рубежом. Рекомендуемые источники: Раздел 8: 3-5, 7-11, Раздел 9: 1-10	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
Тема 2. Стандартизация управления проектами и программами	1. Международные стандарты управления (менеджмента) проектами: ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects; ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»; ISO 21500:2012, Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500– 2014 «Руководство по проектному менеджменту»); 2. Национальные стандарты с расширенной географией применения: ANSI PMI PMBOK 5th Edition — A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide); PRINCE2 (PProjects IN a Controlled Environment); ISEB Project Management Syllabus; Oracle Application Implementation Method (AIM); 3. Национальные стандарты ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». Рекомендуемые источники: Раздел 8: 3-5, 7-11, Раздел 9: 1-10	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач

Тема 3. Управление проектами и программами	1. Опыт развития проектного управления в государственном секторе передовых стран; 2. Этапы формирования проектного управления за рубежом; 3. Сравнение этапов развития проектного управления в Российской Федерации и за рубежом Рекомендуемые источники: Раздел 8: 3-5, 7-11, Раздел 9: 1-10	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)	1. Запреты в области управления творческим инновационным коллективом. 2. Риски: определение и классификация. 3. Модель управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. 4. Опыт стран по управлению кадровыми ресурсами в проектном менеджменте сектора госуправления Рекомендуемые источники: Раздел 8: 3-5, 7-11, Раздел 9: 1-10	Опрос, дискуссия, решение ситуационных задач
Тема 5. Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах власти	- Основные показатели эффективности проекта. Критерии успехов и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. 3. Примеры успешных и неудачных проектов. 4. Оценка эффективности государственных и муниципальных проектов (Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. Жизнеспособность проекта). 5. Нормы поведения и управления для обеспечения творческого процесса. Творческий рычаг в инновационном управлении Рекомендуемые источники: Раздел 8: 3-5, 7-11, Раздел 9: 1-10	Опрос, дискуссия, 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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Проект и портфель проектов (программ) процессы их формирования	1. Особенности проектного управления в Российской Федерации; 2. Формирование портфеля проектов (программ). 3. Современные концепции проектного управления. 4. Опыт зарубежных корпораций в проектном управлении 5. Опыт российских корпораций по проектному управлению	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка докладов и презентаций по выбранному вопросу с использованием средств мультимедиа.

Тема 2. Стандартизация управления проектами и программами	1. Структуры государственной и корпоративной систем управления проектами. 2. Принципы, основные положения и сферы практического применения стандартов PRINCE, PMBoK, ISO. 3. Стандартные требования к менеджерам проектов 4. Модели и стандарты оценки уровня зрелости систем управления проектами 5. Критерии выбора базового стандарта для определения государственного стандарта	Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными Интернет порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по wybranым вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 3. Управление проектами и программами	1. Мониторинг и контроль рисков. Дерево рисков. 2. Декомпозиция работ. Критерии выбора эффективной WBS. 3. Задачи start-to-start, finish-to-finish, составление расписания, критический путь, критические задачи.	Работа с учебной и справочной литературой. Работа с официальными Интернет порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение научных публикаций по теме.
Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)	1. Диаграмма Ганта и сетевые диаграммы. Методы PERT и CPM. 2. Задача распределения ресурсов, выравнивание ресурсов, календарное планирование ограниченных ресурсов. 3. Составление бюджета сверху вниз и снизу вверх. Оценка риска.	Работа с учебной литературой, с ресурсами Интернет. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по wybranym вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 5 Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах власти	1. Экспертиза в оценке проектов. 2. Классификация экспертизы. 3. Экспертные характеристики инновационных разработок. 4. Концепция эффективности в системе управления проектами. 5. Оценка эффективности проектов. 6. Методы оценки эффективности управления проектами.	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка докладов и презентаций по выбранному вопросу с использованием средств мультимедиа.

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

Примерные темы контрольной работы

1. Особенности и подходы проектного управления в государственном управлении.
2. Роль и место проектного управления в реализации стратегических целей в государственном управлении.
3. Национальные стандарты управления проектами.
4. Особенности «жестких» и «мягких» проектов.
5. Концепция Agile Project Management (APM) в управлении «мягкими» проектами.
6. Модель реализации процесса APM. Теория ограничений в управлении «мягкими» проектами.
7. Роль Agile в государственном управлении (Великобритания).
8. Проблемы оценки компетентности специалистов (Австралия, Великобритания, США).
9. Возможности применения опыта Института управления проектами - Project Management Institute.
10. Роль масштабных и приоритетных проектов в Великобритании.
11. Эффективность проекта (программы) и ее оценка органами власти
12. Применение экспертных характеристик инновационных разработок (Великобритания - модель оценки зрелости организации в области управления проектами, программами, портфелями проектов — P3M3), (Австралия).
13. Программы преобразований в Японии: особенности и результаты
14. Преимущества и недостатки применения проектного управления Правительством Малайзии PEMANDU (Performance Management and Delivery Unit).
15. Роль экспертизы в оценке проектов: достоверность и результативность
16. Концепция эффективности в системе управления проектами.
17. Методы оценки эффективности управления проектами: опыт и страновые особенности .

Примерные практико-ориентированные задания

Задание 1. - Развитие проектного персонала

На основе представленного текста обоснуйте проблемы развития персонала в реализации государственных проектов и программ за рубежом. Представьте свои предложения, обосновав необходимость их внедрения.

В масштабных и комплексных проектах, из которых состоит Портфель Крупных Государственных Проектов, лидерство играет ключевую роль в достижении показателей проектов. А потому отдельное внимание IPA уделяет развитию проектного персонала разных уровней, в первую очередь высшего.

В 2012 году была запущена Академия Управления Крупными Проектами (Major Leadership Academy, MPLA), основная задача которой – повышение квалификации и развитие навыков руководителей государственных проектов и программ. Цель создания Академии – научить руководителей управлять сложными комплексными государственными проектами в условиях неопределённости. Подготовка и выращивание собственного квалифицированного персонала не только создаёт мотивацию у сотрудников более нижнего уровня к росту, но и позволяет снизить затраты на дорогостоящий внешний поиск руководителей и привлечение консультантов.

Со времени создания через академию прошло более 414 руководителей проектов и программ, из которых 230 успешно её окончили. Остальные продолжают обучение, которое длится 15 месяцев. Согласно планам, через несколько лет большинство проектов в Портфеле Крупных Государственных Проектов должны управляться выпускниками Академии MPLA.

Крупные проекты – не единственный приоритет ИРА. Повышение эффективности реализации необходимо всем государственным проектам и программам, даже если они не попадают в категорию «крупных». Не смотря на размер, эти проекты и программы имеют высокий приоритет, высокие затраты и сложность, а значит им тоже нужны сильные лидеры. Для решения данной задачи в июне 2015 была запущена Программа Проектного Лидерства (Project Leadership Programme, PLP). Данная программа направлена не только на повышение результатов средних проектов. Она преследует ещё и более серьёзную задачу – подготовка кадрового запаса квалифицированных руководителей проектов, которые в последствии смогут руководить и крупными проектами тоже.

Вместе эти две программы решают задачу с недостатком лидеров проектов и программ в госсекторе, а также поддерживают более широкое распространение профессии руководителя проектов (в оригинале эта категория сотрудников называется project delivery expert – эксперт по реализации проекта. В Российской практике нет деления на такие роли, эти функции выполняют руководители проектов – прим. пер.).

Этими инициативами всё не ограничивается – ведётся работа по расширению обучающих программ под эгидой Секретариата Кабинета Министров.

Сменяемость и ответственность руководителей проектов

Как уже было сказано, успех проекта во многом зависит от руководителя, его опыта, квалификации и навыков. Текучка кадров в данной области неизбежна и, в определённой степени, необходима. Управление проектами и программами разного размера и в различных отраслях позволяет руководителю расширить свою область компетенции. Тем не менее, смена руководителя – серьёзное потрясение для проекта и его последствия необходимо минимизировать.

Чтобы добиться этого, в Департаменте Инфраструктуры и Проектов повышают прозрачность работы руководителей проектов и программ, облегчая процесс передачи задач и полномочий от одного руководителя к другому. Для того, чтобы как можно чётче определить ответственность и полномочия руководителей проектов были серьёзно пересмотрены правила работы и отчётности госслужащих (так называемые «Правила Осмозерли» (Osmotherly Rules)).

Кроме того, каждый год руководители крупных государственных проектов получают письма от соответствующих департаментов, в которых описывается тот результат, которого от них ожидают, зона их ответственности и полномочия. Эти письма публикуются на сайте Правительства Великобритании. На данный момент их опубликовано более 150.

Благодаря данной инициативе, руководители проектов понимают ожидания своего главного стейкхолдера – Правительства, и могут лучше организовать и спланировать свою работу на нынешнем рабочем месте, а также, в случае необходимости передать дела своему преемнику.

Задание 2 - Извлечённые уроки и обмен опытом

На основе представленного текста обоснуйте необходимость создания сообществ развития персонала в реализации государственных проектов и программ за рубежом. Представьте свои предложения, обосновав необходимость их внедрения.

Для поддержания обмена опытом между проектными профессионалами и руководителями проектов были созданы так называемые Сообщества Практиков (Communities of Practice). На данный момент существует 5 таких сообществ, объединяющих профессионалов как из государственного сектора, так и частного. Среди них сообщество руководителей портфелей, форум, посвящённый реализации выгод, и сообщество выпускников Академии Крупных Государственных Проектов и Программы Проектного Лидерства.

В рамках инициативы по управлению и развитию знаний, в Марте 2016 года был запущена инициатива коллаборации между ведущими университетами и Департаментом Крупных Проектов. В его рамках планируется вести научные разработки по повышению эффективности реализации проектов. Также Департамент Инфраструктуры и Проектов издаёт сборники хороших практик под названием «Учебное Наследие» (Learning Legacies). В них собраны лучшие практики от команд разных проектов, которые были разработаны в ходе реализации масштабных и сложных проектов. Самые интересные практики, по мнению авторов отчёта содержатся в сборнике от команды Лондонских Олимпийских Игр 2012. В отличие от других сборников, это Учебное Наследие было опубликовано онлайн и совершенно бесплатно.

Примеры тестовых заданий по дисциплине

1. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

- а) активные участники проекта;
- б) пассивные участники проекта;
- в) косвенные участники проекта.

2. Окружающая среда проекта — это:

- а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- б) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую;
- в) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах.

3. Концепция управления проектами Agile Project Management (APM) относится к:

- а) «мягким» проектам;
- б) «жестким» проектам;
- в) «средним» проектам.

4. Руководитель проекта относится к:

- а) пассивным косвенным участникам;
- б) пассивным непосредственным участникам;
- в) пассивным участникам;
- г) непосредственным участникам;
- д) активным непосредственным участникам.

5. Концепция управления проектами Agile Project Management (APM) означает, что

- а) в условиях высокой неопределенности управление проектами должно быть «активным», «подвижным», «ловким»;
- б) в условиях четкой определенности управление проектами должно быть «пассивным», «застывшим»;
- в) в условиях высокой определенности управление проектами должно быть «активным», «гибким».

6. Инициатором проекта является:

- а) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- б) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.
- в) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта.

7. Германский промышленный стандарт DIN 69 901 определяет проект как ...

- а) «замысел (намерение), который в значительной степени характеризуется одноразовостью условий в их совокупности, например заданием цели, временными, финансовыми, людскими или другими ограничениями, разграничением от других намерений и специфической организацией выполнения проекта»;
- б) «... ограниченное во времени намерение создать уникальный продукт, услугу или результат».

8. Институт проектного менеджмента PMI определяет проект как...

- а) ограниченное во времени намерение создать уникальный продукт, услугу или результат;
- б) «замысел (намерение), который в значительной степени характеризуется одноразовостью условий в их совокупности, например заданием цели, временными, финансовыми, людскими или другими ограничениями, разграничением от других намерений и специфической организацией выполнения проекта»;

9. Во Франции успешно управление проектами осуществляет:

- а) Департамент по государственной модернизации,
- б) Правительство Франции,
- в) Центр управления государственными проектами министерства финансов.

10. В Сингапуре успешно управление проектами осуществляет:

- а) Офис управления крупными государственными проектами,
- б) Правительство Сингапура,
- в) Центр управления государственными проектами министерства финансов,
- г) Департамент по государственной модернизации.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

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

Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Выполнение и защита контрольной работы	10	10
Аудиторная контрольная работа	5	10
Тестирование/блиц опросы	0,2	10
Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
Активное участие в интерактивном процессе выполнения практических заданий на семинарском занятии	0,1	6
Всего за семестр (модуль)	40	

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

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

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

Таблица 5

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность применять методы и инструменты проектного управления в государственном секторе (ПК-1)	1. Руководствуется принципами общей и частной методологии познавательной деятельности, технологией проектного анализа в органах государственного и муниципального управления, требованиями нормативных правовых актов, регулирующих	<i>Знать:</i> технологию проектного анализа в органах государственного и муниципального управления, нормативно-правовые акты, регулирующие эту деятельность <i>Уметь:</i> осуществлять проектный анализ в органах государственного и муниципального управления	Задание 1. Проанализируйте среду проекта в органе государственной власти по месту государственной или муниципальной службы. Задание 2. Проектно-целевая модель получила наибольшее распространение в англосаксонских странах, Скандинавии и частично в странах Юго-Восточной Азии. Как в развитых, так и в развивающихся странах модель дала в целом нейтральные или негативные результаты с точки зрения сокращения

	порядок и организацию проектной деятельности в органах власти		расходов, численности госаппарата и др. Объясните, какие ограничения широкого применения проектного подхода являются актуальным в настоящее время и для Российской Федерации.							
2. Осуществляет поиск и находит наиболее разумные решения типовых задач проектной деятельности, применяет принципы познания к исследованию социально-экономических процессов, оценивает и выбирает альтернативный вариант решения	<i>Знать:</i> основные подходы к решению типовых задач проектной деятельности и их оценке <i>Уметь:</i> Осуществлять поиск и находить наиболее разумные решения типовых задач проектной деятельности, применять принципы познания к исследованию социально-экономических процессов, оценивать и выбирать альтернативный вариант решения	Задание 1. На основе НПА в области стандартизации и технического регулирования в сфере госуправления, заполнить таблицу, отражающую субъектно-объектный состав системы обеспечения качества финансового менеджмента по уровням управления <table><tr><td>Уровни государственного управления</td><td>Субъекты управления</td></tr><tr><td>Федеральный</td><td></td></tr><tr><td>Региональный</td><td></td></tr><tr><td>Муниципальный</td><td></td></tr></table> Задание 2. На сайте Минтруда России опубликована Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации Внедрение технологий нематериальной мотивации является неотъемлемым элементом эффективной системы прохождения государственной гражданской службы. Чем обусловлена актуальность проведения мероприятий по нематериальной мотивации гражданских служащих, на достижение каких целей государственного управления она направлена?	Уровни государственного управления	Субъекты управления	Федеральный		Региональный		Муниципальный	
Уровни государственного управления	Субъекты управления									
Федеральный										
Региональный										
Муниципальный										
3. Обладает навыками использования	<i>Знать:</i> основные подходы использования	Задание 1 Все проекты в органах власти (государственной или								

современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности.	современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности <i>Уметь:</i> применять основные подходы использования современных информационно-коммуникационных технологий в проектной деятельности	муниципальной) подразделяются на три вида: приоритетные – ключевые инициативы, контролирующиеся лично руководителем органа; внутренние – реализующиеся подразделениями ОИВ; внешние – внедряющиеся внешними организациями под контролем органа власти. Составьте методические рекомендации для внешних проектов по разработке и реализации систем стратегического планирования, прогнозирования, программирования и проектирования для развития субъектов различных уровней (макро-, мезо и микроуровней). Задание 2. Чтобы организовать работу на разных уровнях, в ЦОИВ и регионах создаются проектные офисы (базовые, управленческие или стратегические). В них включаются взаимодействующие между собой кураторы от команд заказчика и исполнителя и, соответственно, отраслевые и проектные менеджеры. Офисы выполняют такие функции: - участвуют в формировании целей и индикаторов выполнения замысла; готовят документацию и календарный план; -обеспечивают руководство портфелями проектов, координируют усилия разных исполнителей, разрешают проблемные вопросы; -выявляют и оценивают риски, оперативно реагируют на них; контролируют выполнение процессов на всех этапах и соответствие их стандартам; и др. Продолжите список функций и обоснуйте их значение
--	--	--

Способность организовывать и осуществлять внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами (ПКН-3)	1. Демонстрирует знания в области организации всех видов внутренних и межведомственных коммуникаций.	<i>Знать:</i> основы межведомственного и межминистерского взаимодействия при реализации совместных проектов <i>Уметь:</i> координировать работу участников проектной команды различных министерств и департаментов	Задание Составить алгоритм межведомственного взаимодействия органа МСУ с органами государственной власти по соответствующим направлениям (на выбор студента)
	2. Организует все виды внутренних и межведомственных коммуникаций, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<i>Знать:</i> принципы координации деятельности органов исполнительной власти и содержание формы взаимодействия участников проектной деятельности при реализации <i>Уметь:</i> организовать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества средствами массовой информации	Задание Составить рекомендации по организации взаимодействия органа государственной власти (на выбор) гражданами /коммерческими организациями /институтами гражданского общества/ СМИ

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Проект и процессы его формирования.
2. Основные определения и подходы проектного управления в государственном управлении.
3. Основные принципы проектного управления в государственном управлении.
4. Классификация проектов.

5. Роль и место проектного управления в реализации стратегических целей в государственном управлении.
6. Стандартизация управления проектами и программами.
7. Стандарты в менеджменте: особенности, система разработки и применения.
8. Международные стандарты управления проектами.
9. Способы стандартизации (координация по Henry Minzberg).
10. Стандарт PMA Competence Baseline (ICB).
11. Стандарт PRINCE2, особенности и применение.
12. Стандарт PMBOK, его особенности
13. Группы компетенций в ICB.
14. Национальные стандарты управления проектами.
15. Уровни сертификации специалистов IPMA (COBHET).
16. Руководство PMBOK: содержание и подходы.
17. Сертификация PMI (Project Management Professional, PMBOK).
18. Управление содержанием проекта (Project Scope Management).
19. Интеграционное управление проектом (Project Integration Management).
20. Agile Manifesto.
21. Особенности «жестких» и «мягких» проектов.
22. Концепция Agile Project Management (APM) в управлении «мягкими» проектами.
23. Модель реализации процесса APM.
24. Теория ограничений в управлении «мягкими» проектами.
25. Роль Agile в государственном управлении (Великобритания).
26. Особенности Projects IN Controlled Environments PRINCE2®.
27. Ресурсное обеспечение проекта.
28. Оценка стоимости проекта.
29. Процедуры управления стоимостью проекта.
30. Кадровое обеспечение проекта в государственном управлении.
31. Оценка компетентности специалистов (Австралия, Великобритания, США).
32. Опыт Института управления проектами - Project Management Institute.
33. Масштабные, приоритетные проекты Великобритании.
34. Программы преобразований в Японии.
35. Опыт применения проектного управления Правительством Малайзии PEMANDU (Performance Management and Delivery Unit).
36. Роль экспертизы в оценке проектов. Классификация экспертизы. Формальная экспертиза. Экспертиза и оценка целевой программы.
37. Эффективность проекта (программы) и ее оценка органами власти
38. Концепция эффективности в системе управления проектами.
39. Методы оценки эффективности проектов.
40. Методы оценки эффективности управления проектами.
41. Экспертные характеристики инновационных разработок (Великобритания - модель оценки зрелости организации в области управления проектами, программами, портфелями проектов — P3M3), (Австралия).

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

а) Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. – [Электронный ресурс] – 2023. – Режим доступа: Консультант Плюс.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 «Об организации проектной деятельности в РФ» Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ [Электронный ресурс]. Доступ из справ.правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Приказ Минэкономразвития от 30 ноября 2017 №646 «Положение об организации проектной деятельности в Минэкономразвития»

б) Основная литература

1. Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]: учебник и практикум / С. Е. Прокофьев [и др.]; под ред. С. Е. Прокофьева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2024. 608 с. <https://urait.ru/bcode/543578> (дата обращения: 04.04.2025).
2. Федотова М. А., Никонова И. А., Лысова Н. А. Проектное финансирование и анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Издательство Юрайт, 2024. 144 с. <https://urait.ru/bcode/536452> (дата обращения: 04.04.2025).

в) Дополнительная литература

3. Система муниципального управления [Электронный ресурс]: учебник / под ред. В. Б. Зотова. М.: КноРус, 2023. 679 с. <https://book.ru/book/947034> (дата обращения: 04.04.2025).
4. Основы управления проектами [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. А. Полевого. М.: КноРус, 2023. 256 с. <https://book.ru/book/947546> (дата обращения: 04.04.2025).
5. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении [Электронный ресурс]: учебник / под ред. С. Е. Прокофьева, С. Г. Камолова. М.: КноРус, 2024. 287 с. <https://book.ru/book/950546> (дата обращения: 04.04.2025).

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

1. <http://www.budget.gov.ru> — Единый портал бюджетной системы Российской Федерации.
2. <http://www1.minfin.ru/> — официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
3. <http://economy.gov.ru/mines/> - официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации
4. <http://roskazna.ru/> - Официальный сайт Федерального Казначейства
5. <http://audit.gov.ru/> - Официальный сайт Счетной Палаты РФ
6. <http://bus.gov.ru/pub/home> - Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях
7. <https://portal.audit.gov.ru> - Портал государственного и муниципального аудита
8. <https://www.gosuslugi.ru/> - Портал Госуслуги

9. <https://programs.gov.ru/Portal/> - Портал госпрограмм Российской Федерации
10. <http://www.consultant.ru> — Справочная правовая система «КонсультантПлюс».
11. <http://www.znaniyum.com> — Электронно-библиотечная система Znaniyum.
12. <http://elibrary.ru> — Научная электронная библиотека eLibrary.ru.
13. <http://elib.fa.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
14. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.RU
15. <http://biblioclub.ru/> - Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При проведении лекций, семинарских (практических) занятий, самостоятельной работе обучающихся применяются интерактивные формы проведения занятий с целью погружения обучающихся в реальную атмосферу профессионального сотрудничества по разрешению проблем, оптимальной выработки навыков и качеств будущего специалиста. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и обучающиеся) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуацию. В учебном процессе используются интерактивные формы занятий:

- контрольная работа. Ее выполнение требует от обучающегося воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода;
- групповое обсуждение. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и способствует лучшему усвоению изучаемого материала.

В ходе освоения дисциплины при проведении контактных занятий используются следующие формы обучения, способствующие формированию компетенций: лекции, дискуссии, решение задач, ситуационный анализ, обсуждение докладов; разработка групповых проектов.

Методические рекомендации по написанию контрольной работы

Контрольная работа является одной из основных форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплинам (иностранному языку, математическим и другим естественно-научным дисциплинам), и может реализовываться как в письменном виде, так и с использованием информационных технологий и специализированных программных продуктов.

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

Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий - овладение студентами навыками решения типовых расчетных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации; расширение и закрепление знаний и умений; проверка знаний, умений и владений.

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

Содержание заданий контрольных работ и требования к их выполнению разрабатываются преподавателем, ведущим семинарские занятия по дисциплине.

Требования к выполнению контрольной работы:

четкость и последовательность изложения материала (решения) в соответствии с составленным планом;

наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме;

предоставление в полном объеме решений имеющихся в задании практических задач;
использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;
самостоятельность выполнения.

Объем контрольной работы не более 6 страниц, не включая таблиц, графиков и т. п. (при наличии).

Оценка контрольных работ студентов проводится 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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

лицензионное отечественное:

Astra Linux, Libre Office

лицензионное импортное:

ПО для ТСО лиц с ограниченными возможностями здоровья

свободно распространяемое:

Архиватор KDE (Ark)

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы Финансового университета - <http://org.fa.ru/>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации-не используются

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

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

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