

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

Уфимский филиал Финуниверситета

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора



И. Р. Батталова

«25» марта 2025 г.

**ОПЫТ ПЕРЕДОВЫХ СТРАН ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЕЙ
ПРОЕКТОВ 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 Учебно-методическим советом филиала
(протокол № 7 от «19» марта 2025 г.)*

Уфа 2025

Оглавление

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2. Учебно – тематический план.....	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:.....	27
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	29
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	29

1. Наименование дисциплины

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность организовывать и осуществлять внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованным и 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.
ПК-1	Способность применять методы	1.Руководствуется принципами общей и частной	<i>Знать:</i> основные положения методологии

	и инструменты проектного управления в государственном секторе	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.	познавательной деятельности; технологии проектного анализа в органах власти; нормативные правовые акты, регулирующие порядок и организацию проектной деятельности в органах власти; сущность и содержание инструментария работы с проектами. <i>Уметь:</i> использовать терминологию управления проектами; руководствоваться при принятии решений существующими организационно-правовыми и теоретико-методологическими основами проектного менеджмента.
		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> порядок применения инструментов проектного менеджмента при решении государственных задач; современные методики и технологии разработки, реализации административных решений; типовые задачи проектной деятельности; основные тенденции и особенности проектного управления в международной практике в государственном секторе; типовые проблемы, возникающие в сфере государственного и муниципального управления в процессе проектной деятельности; методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных. <i>Уметь:</i> применять современные методики и технологии разработки,

			реализации и оценки политических и административных решений, программ, планов и проектов развития на основе зарубежного опыта; выявлять проблемы, разрабатывать и проектировать возможные сценарии их решения с применением проектного подхода; использовать апробированные методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности.
		3. Обладает навыками использования современных информационно - коммуникационных технологий в проектной деятельности.	<i>Знать:</i> российский и зарубежный опыт внедрения ИКТ в управление проектной деятельностью в органах власти; существующие программные продукты управления проектами; основные тенденции цифровой трансформации проектного менеджмента в органах власти. <i>Уметь:</i> применять современные информационно-коммуникационные технологии при решении административных задач с применением проектного подхода.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина 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

Очная/заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6/8 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	Зз.е./108час	Зз.е./108час
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	40/16	40/16
<i>Лекции</i>	10/4	10/4
<i>Семинары, практические занятия</i>	30/12	30/12
<i>Самостоятельная работа</i>	68/92	68/92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. 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 управление 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 публичной власти

Роль экспертизы в оценке портфелей проектов (программ). Классификация экспертизы. Формальная экспертиза. Экспертиза и оценка целевой программы. Экспертные характеристики инновационных разработок. Опыт Великобритании (модель оценки зрелости организации в области управления проектами, программами, портфелями проектов — P3M3). Австралийский опыт экспертизы и оценки программ.

Тема 6. Эффективность портфеля проектов (программы) и их оценка органами власти

Концепция эффективности в системе управления проектами. Методы оценки эффективности портфеля проектов (программ). Методы оценки эффективности управления проектами. Подходы к повышению эффективности реализации проектов.

5.2. Учебно – тематический план

Очная/заочная формы обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятел ьная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Проект и портфель проектов (программ) процессы их формирования	13/18	7/3	2/1	5/2	8/15	Опрос, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Стандартизации	12/18	5/3	1/1	4/2	8/15	Тестирование, анализ

	я управления проектами и программами						конкретных ситуаций
3.	Тема 3. Управление проектами и программами	24/18	7/3	2/1	5/2	19/15	Опрос, групповая дискуссия
4.	Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)	15/17	7/2	2/-	5/2	10/15	Тестирование, анализ конкретных ситуаций
5.	Тема 5. Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах публичной власти	17/20	6/3	1/1	5/2	12/17	Опрос, групповая дискуссия
6.	Тема 6. Эффективность портфеля проектов (программы) и их оценка органами власти	27/17	8/2	2/-	6/2	21/15	Опрос, тестирование
	Итого	108	40/16	10/4	30/12	68/92	Согласно учебному плану: Эссе/ Контрольная работа
	Итого в %	100	37/15	25	75	63/85	

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. 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	Устные ответы, групповое обсуждение, дискуссия.

	управления в Российской Федерации и за рубежом. Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.1-8.2.2, 8.3.1-8.3.2. Раздел 9	
Тема 2. Стандартизация управления проектами и программами	<p>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»);</p> <p>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);</p> <p>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».</p> <p>Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.1-8.2.2, 8.3.1-8.3.2. Раздел 9</p>	Устные ответы, групповое обсуждение, дискуссия.
Тема 3. Управление проектами и программами	<p>1. Опыт развития проектного управления в государственном секторе передовых стран;</p> <p>2. Этапы формирования проектного управления за рубежом;</p> <p>3. Сравнение этапов развития проектного управления в Российской Федерации и за рубежом</p> <p>Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.1-8.2.2, 8.3.1-8.3.2. Раздел 9</p>	Опрос. Дискуссия. Тестирование
Тема 4. Управление ресурсами портфеля проектов (программ)	<p>1. Запреты в области управления творческим инновационным коллективом.</p> <p>2. Риски, определение и классификация.</p> <p>3. Модель управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски.</p> <p>4. Опыт стран по управлению кадровыми ресурсами в проектном менеджменте сектора госуправления</p> <p>Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.7-8.2.8, 8.3.9-8.3.13. Раздел 9</p>	Устные ответы, групповое обсуждение, дискуссия.
Тема 5. Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах публичной власти	<p>1. Основные показатели эффективности проекта.</p> <p>2. Критерии успехов и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.</p> <p>3. Примеры успешных и неудачных проектов.</p> <p>Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.1-8.2.2, 8.3.1-8.3.2. Раздел 9</p>	Устные ответы, групповое обсуждение, дискуссия.
Тема 6.	1. Оценка эффективности государственных и	Опрос,

Эффективность проекта (программы) и ее оценка органами власти	муниципальных проектов. 2. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. 3. Жизнеспособность проекта. 4. Нормы поведения и управления для обеспечения творческого процесса. 5. Творческий рычаг в инновационном управлении Источники литературы: 8.1.1-8.1.6, 8.2.1-8.2.2, 8.3.1-8.3.2. Раздел 9	дискуссия, решение практических 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. 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 научной литературой. Работа с официальными Интернет порталами органов государственной власти Российской Федерации. Изучение нормативных правовых актов, научных публикаций по теме. Подготовка докладов и презентаций по выбранным 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. Подготовка к тестированию. Подготовка докладов и

		презентаций по выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
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 выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.
Тема 5 Экспертиза и оценка портфеля проектов и программ в органах публичной власти	1. Экспертиза в оценке проектов. 2. Классификация экспертизы. 3. Экспертные характеристики инновационных разработок.	Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка докладов и презентаций по выбранному вопросу с использованием средств мультимедиа.
Тема 6. Эффективность портфеля проектов (программы) и их оценка органами власти	1. Концепция эффективности в системе управления проектами. 2. Оценка эффективности проектов. 3. Методы оценки эффективности управления проектами.	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 выбранным вопросам с использованием средств мультимедиа.

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

Примерные задания для контрольной работы

Задание 1.

Одна из основных задач Департамента Инфраструктуры и Проектов состоит в отслеживании состояния приоритетных проектов и программ, находящихся в Портфеле Крупных Государственных Проектов. Для реализации этой задачи IPA проводит всестороннюю оценку состояния проектов. На основании неё проводится Оценка Надёжности Реализации (Delivery Confidence assessment, DCA) – оценка вероятности успешного завершения проекта.

Оценка проводится по пятиуровневой цветовой шкале, где «зелёный» —

высокая вероятность успешного завершения, а «красный» — крайне низкая вероятность успеха проекта или программы. DCA представляет собой срез проекта на конкретный момент времени и предназначена для того, чтобы сфокусировать внимание команд проектов на проблемных аспектах проектов. Кроме того, IPA оказывает дополнительную поддержку проектам, оказавшимся в «красной» или оранжевой зоне – например информационную и экспертную, а также проводя дополнительные оценки состояния проекта, для выявления глубинных причин проблем.

DCA – комплексная оценка всего проекта. То есть нахождение проекта в оранжевой зоне вовсе не означает его полный провал по всем пунктам. Сильное отклонение нескольких параметров при хороших показателях по другим может привести к подобной характеристике состояния проекта.

Этот показатель постоянно меняется в течение всего жизненного цикла проекта, и, зачастую, быстро выправляется после реализации корректирующих воздействий. Далее будут представлены результаты последней оценки проектов в Портфеле Крупных Государственных Проектов.

На сентябрь 2015 года проектов, вызывавших серьёзные опасения в портфеле оказалось всего 6. Для сравнения, на сентябрь 2014 года в красной зоне было всего 2 проекта. Однако учитывая, что оценка проводилась для всего 89 проектов, можно сказать, что доля проектов с трудностями осталась относительно стабильной.

От общей стоимости проектов за весь жизненный цикл, составляющей £405 млрд. (34 трлн. руб.) доля проблемных проектов составляет всего £1 млрд. (84 млрд. руб.).

На рисунке представлены данные об изменении состава портфолио по годам. Охарактеризуйте количество проектов с 2014 по 2016 год, находящихся в оранжевой и жёлтой зонах, количество проектов в зелёной и светло-зелёной зонах. Можно ли сказать в целом по представленным данным, насколько продвинулись в управлении портфелем IPA за последние годы?

Задание 2.

П. Стоун, специализирующийся на преподавании дисциплины управления проектами для менеджеров биофармацевтических фирм, считает отношения между независимыми работниками и крупными корпорациями симбиотическими: «Всегда будут сильные “большие” компании и сильные “маленькие” компании. Проектный менеджмент работает потому, что это способ крупных компаний использовать преимущества небольших».

Почему профессия менеджера проектов является в настоящее время одной из наиболее востребованных?

Задание 3.

Проанализируйте среду проекта в органе государственной власти.

Составьте список десяти важных качеств лидера, которые обеспечивают ему успех.

Из этого списка выберите три наиболее важных качества.

Сравните этот список с собственными способностями. Какое ваше качество самое сильное? В каких аспектах вам следовало бы совершенствоваться?

Задание 4.

Сьюзан Джунда выделяет пять подходов к разрешению конфликтов в среде проекта (Project Team Leadership: Building Commitment Through Superior Communication, American Management Association, 2004).

1. Избегание. Часто называемое синдромом бегства, избегание конфликтов имеет место тогда, когда человек откладывает проблему, уклоняется от ситуации или вообще избегает конфликта.

2. Соглашательство. В этом случае человек делает все, чтобы удовлетворить нужды своего визави, вплоть до отказа от собственных потребностей.

3. Компромисс. Это попытка найти общее приемлемое решение, в котором ни одна из сторон не удовлетворяет свои притязания полностью.

4. Сотрудничество. В данной ситуации обе стороны стремятся прийти к взаимовыгодному решению. Это типичный сценарий удовлетворяющей обе стороны

ничьей.

5. Наступление/соствязание. При таком подходе одна из сторон соблюдает только свои интересы и проталкивает только свои подходы или решения.

Задача руководителя — определить, какой из этих подходов оптимален в данном сценарии конфликта.

Приведите пример того, как в конфликт вовлечены и внешние стороны, и требуется более тщательно оценить ситуацию и участвующие в ней стороны, прежде чем принять взвешенное решение.

Задание 5.

Американский ученый Т. Стиворт считает, что доля занятых в проектной деятельности возрастает: «Будущее бизнеса — подвижные сети организаций (не являющихся филиалами), многочисленные виды занятости одновременно, работа, вращающаяся вокруг проектов, таких же подвижных и изменяющихся, как и внешняя среда. Рутинная работа может быть автоматизирована или передана подрядчикам, в то время как реальная ценность и успех организации будут базироваться на способности людей быстро собраться вместе и фокусироваться на проблеме и ее решении, а затем также быстро разойтись».

Обоснуйте тезис Т. Стиворта на опыте проектной деятельности разных стран.

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 ИРА 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 эле.

ментами;

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 содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

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

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Способность организовывать и осуществлять внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами (ПКН-3)	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	<i>Задание 1.</i> Составить алгоритм межведомственного взаимодействия органа МСУ с органами государственной власти по соответствующим направлениям (на выбор обучающегося)
	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.	<i>Задание 2.</i> Составить рекомендации по организации взаимодействия органа государственной власти (на выбор) гражданами /коммерческими организациями /институтами гражданского общества/ СМИ
Способность	1.Руководствуется	<i>Знать:</i> основные положения	<i>Задание 3.</i> Используя

применять методы и инструменты проектного управления в государственном секторе (ПК-1)	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.	методологии познавательной деятельности; технологии проектного анализа в органах власти; нормативные правовые акты, регулирующие порядок и организацию проектной деятельности в органах власти; сущность и содержание инструментария работы с проектами. <i>Уметь:</i> использовать терминологию управления проектами; руководствоваться при принятии решений существующими организационно-правовыми и теоретико-методологическими основами проектного менеджмента.	принципы (ориентированность на результат, принцип «проектного треугольника», учет жизненного цикла проекта и др). обоснуйте их реализацию в предложенном перечне госпрограмм
	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> порядок применения инструментов проектного менеджмента при решении государственных задач; современные методики и технологии разработки, реализации административных решений; типовые задачи проектной деятельности; основные тенденции и особенности проектного управления в международной практике в государственном секторе; типовые проблемы, возникающие в сфере государственного и муниципального управления в процессе проектной деятельности; методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных. <i>Уметь:</i> применять современные методики и технологии разработки, реализации и оценки политических и административных решений, программ, планов и проектов развития на основе зарубежного опыта; выявлять проблемы, разрабатывать и проектировать возможные сценарии их решения с применением проектного подхода; использовать апробированные методы и методики сбора, обработки и анализа	<i>Задание 4.</i> Провести оценку влияния нормативного правового акта на стейкхолдеров. По данным сайта https://regulation.gov.ru и рассмотреть проект НПА, находящийся на стадии рассмотрения. Изучить проект документа и дать экспертную оценку социально-экономических последствий принятия НПА для всех стейкхолдеров: государство, общество, бизнес и др. (на выбор обучающегося)

		экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности.	
	3. Обладает навыками использования современных информационно - коммуникационных технологий в проектной деятельности.	<p><i>Знать:</i> российский и зарубежных опыт внедрения ИКТ в управление проектной деятельностью в органах власти; существующие программные продукты управления проектами; основные тенденции цифровой трансформации проектного менеджмента в органах власти.</p> <p><i>Уметь:</i> применять современные информационно-коммуникационные технологии при решении административных задач с применением проектного подхода.</p>	<p><i>Задание 5.</i> Провести анализ сайта министерства или ведомства в сети «Интернет». Подготовить экспертное заключение о соответствии сайта установленным требованиям и отражением необходимых материалов для реализации проекта.</p> <p><i>Задание 6.</i> Провести анализ и выявить особенности информационной системы (платформы, портал) иностранного органа власти.</p> <p><i>Задание 7.</i> Разработать экспертное заключение о современных тенденциях формирования инфраструктуры электронного правительства, вынесение положений для адаптации в российской практике.</p>

Примерный перечень вопросов для подготовки 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. Международные стандарты управления проектами.
8. Способы стандартизации (координация по Henry Minzberg).
9. Стандарт PMA Competence Baseline (ICB).
10. Стандарт PRINCE2, особенности и применение.
11. Стандарт PMBOK, его особенности
12. Группы компетенций в ICB.
13. Национальные стандарты управления проектами.
14. Уровни сертификации специалистов IPMA (COBHET).
15. Руководство PMBOK: содержание и подходы.
16. Сертификация PMI (Project Management Professional, PMBOK).
17. Управление содержанием проекта (Project Scope Management).
18. Интеграционное управление проектом (Project Integration Management). Agile Manifesto.
19. Особенности «жестких» и «мягких» проектов.
20. Концепция Agile Project Management (APM) в управлении «мягкими» проектами.
21. Модель реализации процесса APM. Теория ограничений в управлении «мягкими» проектами.
22. Роль Agile в государственном управлении (Великобритания).
23. Особенности Projects IN Controlled Environments (PRINCE2®).
24. Ресурсное обеспечение проекта.
25. Оценка стоимости проекта. Процедуры управления стоимостью проекта.
26. Кадровое обеспечение проекта в государственном управлении.
27. Оценка компетентности специалистов (Австралия, Великобритания, США).
- 28 Опыт Института управления проектами - Project Management Institute.
29. Масштабные, приоритетные проекты Великобритании.
30. Программы преобразований в Японии.
31. Опыт применения проектного управления Правительством Малайзии PEMANDU (Performance Management and Delivery Unit).

32. Роль экспертизы в оценке проектов. Классификация экспертизы. Формальная экспертиза. Экспертиза и оценка целевой программы.

33. Эффективность проекта (программы) и ее оценка органами власти

34. Концепция эффективности в системе управления проектами. Методы оценки эффективности проектов. Методы оценки эффективности управления проектами.

35. 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

8.1. Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации. – 2019. – Режим доступа: Консультант Плюс. – Текст : электронный

2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года". Доступ из справочно-правовой «КонсультантПлюс». – Текст : электронный

3. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 «Об организации проектной деятельности в РФ» Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст : электронный

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. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». - Текст : электронный

6. Приказ Минэкономразвития от 10 июля 2019 года N 402 «Положение об организации проектной деятельности в Минэкономразвития России». Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». - Текст : электронный

8.2. Основная литература:

1. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 702 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17575-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533351>.

2. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543958>.

8.3. Дополнительная литература:

1. Прокофьев, С. Е. Государственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15813-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544698>.

2. Осейчук, В. И. Теория государственного управления : учебник и практикум для вузов / В. И. Осейчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17567-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561665>.

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

1. <http://www.consultant.ru> - Справочная правовая система «КонсультантПлюс»
2. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
3. www.gks.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ
4. <http://government.ru/projects/selection/741/35675/> - официальный сайт Правительства РФ - национальные проекты
5. <http://www.programs-gov.ru/> - официальный сайт федеральных государственных программ

Электронные ресурсы БИК:

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
<https://www.biblio-online.ru/>
- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
- Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Контрольная работа

1. Контрольная работа является одной из основных форм аудиторной и вне-аудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплинам (иностранный

язык, математическим и другим естественно-научным дисциплинам), и может реализовываться как в письменном виде, так и с использованием информационных технологий и специализированных программных продуктов.

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

3. Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий - овладение обучающимися 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.

4. 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.

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

6. 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.

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

8. Оценка контрольных работ обучающихся проводится в процессе текущего контроля успеваемости.

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:

1. Astra Linux.
2. Антивирус Kaspersky Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

12.1. Помещение представляет собой учебную аудиторию для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенное оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочей программе дисциплины (модуля).

Аудитория № 316

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Парта студенческая трехместная – 11 шт.

Парта студенческая двухместная – 19 шт.

Стул офисный – 1 шт.

Доска меловая – 1 шт.

Кафедра – 1 шт.

Технические средства обучения:

Проектор Benq MP 575 – 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

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

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

Библиотека, читальный зал с выходом в Интернет

Кабинет № 1

Специализированная мебель:

Стол – 12 шт.

Компьютерный стол – 6 шт.

Стул офисный – 30 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер библиотекаря – 1 шт.

Компьютер для самостоятельной работы обучающихся – 5 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

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

