

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

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

**СОГЛАСОВАНО**

Министерство промышленности и  
торговли Российской Федерации  
Заместитель Министра  
промышленности и торговли  
Российской Федерации

\_\_\_\_\_ Г.М. Кадырова  
«17» мая 2022 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«24» мая 2022 г.

**Зуденкова С.А., Шаюк Е.И.**

**ТЕХНОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
направленность программы магистратуры  
«Проектный менеджмент в органах власти»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 19 от 17 мая 2022 г.)*

*Одобрено заседанием кафедры «Государственного и муниципального управления»  
Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 8 от 05 мая 2022 г.)*

**Москва 2022**

## 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.....	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.....	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13
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 .....	28
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	31

## 1. Наименование дисциплины

Технологии проектного управления в системе государственного и муниципального управления

## 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
ПК-1	Владение методами, инструментами проектной деятельности в органах государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления	1. Владеет навыками выявления проблем, разработки и проектирования возможных сценариев и решений развития органов государственной власти и органов местного самоуправления.	<b>Знать:</b> состав, структуру, полномочия органов государственной власти и местного самоуправления, определяющие возможности использования инструментов проектной деятельности; приоритетные направления развития органов государственной власти и местного самоуправления в части реализации проектной деятельности <b>Уметь:</b> выявлять, анализировать и оценивать практику реализации проектного управления в органах власти; разрабатывать и проектировать варианты решений по развитию проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления
		2. Применяет современные методы и инструменты расчета и анализа показателей эффективности проектной деятельности.	<b>Знать:</b> научно-теоретические и методические основы оценки эффективности и результативности проектной деятельности; существующие инструменты мониторинга и контроля реализации проектов в органах власти; показатели оценки эффективности проектной деятельности <b>Уметь:</b> использовать современные методы оценки эффективности проектной деятельности, проводить расчет и анализ показателей эффективности проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления
		3. Использует апробированные методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности.	<b>Знать:</b> понятие, состав, критерии отбора информации, необходимой для ведения проектной деятельности; методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления <b>Уметь:</b> собирать, обрабатывать и анализировать экономические и социальные данные, необходимые для ведения проектной деятельности
ПКН-7	Способность анализировать и систематизировать информацию,	1. Демонстрирует знания методологии, методов и инструментов проектного управления.	<b>Знать:</b> сущность проектного подхода как инструмента достижения стратегических целей; нормативные правовые акты, стандарты, методики и руководства

	разрабатывать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, способность к кооперации в рамках проектной деятельности		управления проектами российского и международного уровня; методы и инструментарий проектного управления <b>Уметь:</b> проводить комплексный анализ нормативно-правового и методического обеспечения проектной деятельности в органах власти; адаптировать традиционные подходы, концепции, методы, процессы, технологии при реализации проекта в системе государственного и муниципального управления
		2. Реализует персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности.	<b>Знать:</b> организационно-экономические основы реализации проектного управления в органах власти; компетенции участников проектной деятельности и функциональную структуру системы управления проектной деятельностью в органах власти; элементы и процессы системы управления проектной деятельностью; этапы осуществления проектной деятельности; основные цели, задачи, роли и функции участников проектной деятельности при ведении проектов <b>Уметь:</b> составлять план проекта, распределять роли и полномочия в ходе его реализации; оценивать роль и полномочия разных участников проекта; осуществлять мониторинг хода реализации проекта, определять и управлять рисками для достижения поставленных целей; применять современные методы и технологии для решения сложных управленческих задач; моделировать абстрактные ситуации и генерировать управленческие решения; выявлять проблемы и находить способы их решения при реализации проектов

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Технологии проектного управления в системе государственного и муниципального управления» относится к модулю направленности программы магистратуры.

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

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	2 модуль (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>4 з.е. / 144 час.</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>

<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>24</i>	<i>24</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>104</i>	<i>104</i>
Вид текущего контроля	<i>контрольная работа</i>	
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Проектное управление: тенденции, ключевые смыслы**

Понятие проектного управления. Факторы, влияющие на проектную деятельность. Отличие проектной деятельности от операционной. Развитие проектного управления. «Треугольник ограничений проекта».

Объекты проектного управления: проект, программа, портфель, их особенности. Цели, границы, содержание проекта. Водопадная и гибкая модель проектного управления. Отличительные стороны моделей проектного управления, их преимущества и недостатки. Тенденции развития проектного управления в Российской Федерации.

#### **Тема 2. Элементы системы проектной деятельности в органах государственного (муниципального) управления**

Пять элементов системы: объект, субъект, цель, технология, средства и методы проектирования — поэтапное развитие. Элементы системы управления проектной деятельности в органах государственного (муниципального) управления: организационные структуры, развитие компетентного персонала и проектной культуры. Типы организационных структур управления проектом.

Управление проектами по центрам ответственности. Жизненный цикл проекта. Системный и стихийный проектный менеджмент. Основные функциональные особенности управления проектами: инициация проекта, структурное, стратегическое и организационное планирование. Техника презентации проекта.

#### **Тема 3. Особенности проектного управления в органах государственного (муниципального) управления**

Предпосылки внедрения проектного управления в органах государственного (муниципального) управления. Эффекты от проектного управления для органов

государственного (муниципального) управления. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Место и специфика применения проектного подхода в органах государственного (муниципального) управления. Основные этапы внедрения проектного управления в органах государственного (муниципального) управления. Разработка плана («дорожной карты») внедрения проектного управления в регионе. Опыт передовых субъектов РФ во внедрении проектного управления.

Схемы организации проектной деятельности на федеральном, региональном, муниципальном уровнях. Проектная вертикаль РФ — управление национальными, федеральными и региональными проектами. Роль проектных комитетов как коллегиальных органов. Основные проблемы внедрения проектной деятельности в органах власти.

#### **Тема 4. Проектные офисы — термины и практические инструменты в системе государственной и муниципальной службы**

Основные понятия, принципы деятельности проектных офисов. Типология и соответствие уровню проектной зрелости организации. Критерии эффективности на каждой ступени развития. Ценность Проектного офиса для вышестоящего руководства. Факторы успеха Проектного офиса в системе государственной и муниципальной службы.

Регламентирующие документы Проектного офиса (виды, примеры и шаблоны). Функции и состав проектных офисов в органах государственной власти, пошаговый алгоритм внедрения. Аудит деятельности Проектного офиса на государственной и муниципальной службе. Принципы делегирования и встраивание проектного подхода в устоявшуюся систему управления по поручениям.

#### **Тема 5. Основные проектные роли**

Определение субъектов проектного управления — проектные роли: особенности и практика взаимодействия. Принцип эскалации рисков и проблем. Управление VS Лидерство.

Портрет современного руководителя проекта. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя

проекта. Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта.

## **Тема 6. Группы процессов проектного управления. Построение эффективных команд в системе государственного и муниципального управления**

Группы процессов проектного управления: как и что делать на каждой стадии жизненного цикла. Жизненный цикл проекта. Ключевые задачи и результаты этапов: «Инициирование», «Планирование», «Реализация», «Закрытие». Мониторинг и контроль качества проекта, управление изменениями.

Кросс-функциональное взаимодействие и построение эффективных команд в органах государственного и муниципального управления. Управление человеческими ресурсами в проектах. Ролевая модель Реймонда Белбина. Особенности ее применения в системе государственного и муниципального управления. Развитие компетенций команды государственных и муниципальных служащих. Роль проектного управления в задаче повышения эффективности деятельности органов законодательной, исполнительной и судебной власти Российской Федерации.

### **5.2. Учебно-тематический план**

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа		Самосто ятельная работа		
			Общая, в т.ч.:	Лекции			Семинары, практическ ие занятия
1	Проектное управление: тенденции, ключевые смыслы	28	8	4	4	20	Блиц-опрос по теме. Дискуссия
2	Элементы системы проектной деятельности в органах государственного (муниципального) управления	22	6	2	4	16	Презентация по заданной теме, опрос, сравнительный анализ, решение тестовых заданий
3	Особенности проектного управления в органах государственного (муниципального) управления	22	6	2	4	16	Анализ конкретной ситуации и подготовка аналитической записки.

4	Проектные офисы — термины и практические инструменты в системе государственной и муниципальной службы	22	6	2	4	16	Дискуссия, решение практико-ориентированных заданий
5	Основные проектные роли	22	6	2	4	16	Работа в группах. Решение кейса. Заслушивание групповых решений и их обсуждение.
6	Группы процессов проектного управления. Построение эффективных команд в системе государственного (муниципального) управления	28	8	4	4	20	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов.
	В целом по дисциплине	144	40	16	24	104	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	28	40	60	72	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1. Проектное управление: тенденции, ключевые смыслы	Вопросы для обсуждения: 1. Факторы влияния на проектную деятельность. Проектная и операционная деятельность. 2. Место проектирования в системе государственного управления 3. Проектный треугольник. Примеры. 4. Типология проектов. Примеры. 5. Принятие решений на государственном и муниципальном уровне в проектном управлении. 6. Международные стандарты, методы и руководства управления проектами и возможность их адаптации в Российской Федерации 7. Соотнесение понятий «проект», «программа» и «портфель» Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9	Блиц-опрос по теме. Дискуссия
2. Элементы системы проектной деятельности в	Вопросы для обсуждения: 1. Обеспечение проектной деятельности в органах государственного (муниципального) управления. Необходимые ресурсы.	Презентация по заданной теме, опрос, сравнительный



органах государственного (муниципального) управления	<p>2. Жизненный цикл проекта – практический пример.</p> <p>3. Принципы осуществления проектной деятельности в органах государственного (муниципального) управления.</p> <p>4. Определение центров ответственности при помощи реального примера проекта.</p> <p>5. Функциональная структура управления проектной деятельностью в системе государственного и муниципального управления</p> <p>6. Информационная система управления проектной деятельностью</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9</p>	анализ, решение тестовых заданий
3. Особенности проектного управления в органах государственного (муниципального) управления	<p>1. Внедрение проектного управления в органы государственного (муниципального) управления. Целью практического занятия является развитие у студентов умений и навыков работы по созданию проекта в рамках государственной деятельности органов власти и определение необходимых ресурсов для эффективного проектного управления, а также препятствий.</p> <p><i>Задание к практическому занятию:</i> определить государственные органы и регионы, где возможно внедрение проектного управления. Обозначить необходимые условия и ресурсы для внедрения проектного управления. Выстроить эффективную систему функционирования проекта. Определить круг заинтересованных лиц, цели и задачи проекта. Выявить препятствия для эффективного управления проектом в органах государственного (муниципального) управления.</p> <p>2. Специфика проектного управления в органах власти, отличительные черты от применения проектного подхода в коммерческом секторе</p> <p>3. Анализ лучших практик применения проектного подхода в органах государственной и муниципальной власти</p> <p>4. Организация проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: от проблем к решениям</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9</p>	Анализ конкретной ситуации и подготовка аналитической записки.
4. Проектные офисы — термины и практические инструменты в системе государственной и муниципальной службы	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Соотношение типа проектного офиса и уровня зрелости органов государственного (муниципального) управления.</p> <p>2. Критерии эффективности для каждой ступени развития органов государственного (муниципального) управления.</p> <p>3. Регламент деятельности проектного офиса в органах государственного (муниципального) управления.</p> <p>4. Работа с возражениями при встраивании проектного подхода в устоявшуюся систему управления по поручениям.</p> <p>5. Управление стимулированием участников проекта</p> <p>6. Развитие компетенций и культуры эффективности участников проектной деятельности</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9</p>	Дискуссия, решение практико-ориентированных заданий
5. Основные проектные роли	1. Ключевые роли в проекте и их функции	Работа в группах. Решение кейса.

	<p>2. Определение проектных ролей и лидера проекта. Эскалация проблем и конфликтов.</p> <p>Целью практического занятия является развитие у студентов умений и навыков работы по определению собственной роли в проекте, построения команды, выявления лидера организации.</p> <p><i>Задание к практическому занятию:</i> Создать команду и определить необходимые проектные роли в её рамках. Выявить лидера. Ролевая реализация проблемной или конфликтной ситуации и её эскалация в несколько этапов.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9</p>	Заслушивание групповых решений и их обсуждение.
6. Группы процессов проектного управления. Построение эффективных команд в системе государственного (муниципального) управления	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стадии жизненного цикла проекта: что делать и как именно на каждой из них.</li> <li>2. Мониторинг реализации проекта в системе государственного и муниципального управления</li> <li>3. Корректировка базовой стратегии проекта в системе государственного и муниципального управления в случае необходимости внесения изменений и недостижения необходимого результата, выявленные мониторингом.</li> <li>4. «Быстрые победы» органов государственного и муниципального управления, достигнутые за счёт внедрения проектного управления.</li> <li>5. Сущность проектного подхода как инструмента как трансформации государственного управления и достижения стратегических целей</li> <li>6. Роль межведомственного взаимодействия в эффективном управлении проектами, направленными на решение государственных и муниципальных задач.</li> </ol> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8: 1-13, осн.1-2, доп. 3-4, Раздел 9</p>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов.

## 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
1. Проектное управление: тенденции, ключевые смыслы	Объекты проектного управления: проект, программа, портфель, их особенности. Цели, границы, содержание проекта в системе государственного и муниципального управления. Роль и место проектного управления в современных условиях. Российские и международные государственные и муниципальные стандарты в управлении проектами.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу.
2. Элементы системы проектной деятельности в	Системный и стихийный проектный менеджмент. Основные функциональные особенности проектного менеджмента в системе	Работа с научной, учебной и справочной

органах государственного (муниципального) управления	государственного и муниципального управления: инициация проекта, структурное, стратегическое и организационное планирование. Техника презентации проекта.	литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.
3. Особенности проектного управления в органах государственного (муниципального) управления	Эффекты от проектного управления для органов для органов государственного и муниципального управления. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Место и специфика применения проектного подхода в органах государственной и муниципальной власти. Схемы организации проектной деятельности на федеральном, региональном, муниципальном уровнях. Проектная вертикаль РФ — управление национальными, федеральными и региональными проектами. Роль проектных комитетов как коллегиальных органов. Основные проблемы внедрения проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к тестированию по теме занятия.
4. Проектные офисы — термины и практические инструменты в системе государственной и муниципальной службы	Основные понятия, принципы деятельности проектных офисов. Ценность Проектного офиса для вышестоящего руководства. Факторы успеха Проектного офиса. Функции и состав проектных офисов в органах государственной власти, пошаговый алгоритм внедрения. Аудит деятельности Проектного офиса.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к практическому занятию.
5. Основные проектные роли	Определение субъектов проектного управления — проектные роли: особенности и практика взаимодействия. Управление VS Лидерство. Портрет современного руководителя проекта. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя проекта. Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу.
6. Группы процессов проектного управления. Построение эффективных команд в системе государственного и муниципального управления	Кросс-функциональное взаимодействие и построение эффективных команд. Управление человеческими ресурсами в проектах. Ролевая модель Реймонда Белбина. Особенности применения модели в органах государственного и муниципального управления. Развитие компетенций команды. Управление заинтересованными сторонами. Матрица заинтересованных сторон. План работы с заинтересованными сторонами	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.

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

### ***Примерный перечень вопросов к контрольной работе:***

1. Понятие «Проектное управление».
2. Типология проектов.
3. Виды проектной деятельности.
4. «Треугольник ограничений проекта».
5. Российские стандарты в управлении проектами на государственном и муниципальном уровнях управления.
6. Международные стандарты в управлении проектами.
7. Организационные структуры управления проектами в системе государственной и муниципальной службы.
8. Центры ответственности в рамках проектного управления на государственном и муниципальном уровнях управления.
9. Жизненный цикл проекта.
10. Инициация проекта в органах государственного и муниципального управления.
11. Структурное, стратегическое и организационное планирование проекта.
12. Техника презентации проекта.
13. Мониторинг проекта в органах государственного и муниципального управления.
14. Внедрение проектного управления в органах государственного и муниципального управления.
15. Проектный подход и система управления по полномочиям: сильные и слабые стороны, возможности взаимодействия.
16. Организация проектного офиса.
17. Регламент деятельности проектного офиса в системе государственного и муниципального управления.
18. Факторы успеха проектного офиса.

19. Значение проектного офиса в повышении эффективности деятельности органов государственной власти в органах государственного и муниципального управления.

20. Основные проектные роли.

21. Лидерство в проекте.

22. Эскалация рисков, проблем, конфликтов.

23. Группы процессов проектного управления.

24. Контроллинг качества проекта в системе государственного и муниципального управления.

25. Факторы создания успешных команд.

26. Управление человеческими ресурсами в проектах.

27. Ролевая модель Реймонда Белбина.

28. Развитие компетенций команды.

29. Место и специфика применения проектного подхода в органах государственной и муниципальной власти.

30. Проблемы внедрения системы проектного управления в органы государственного и муниципального управления.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

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

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

### **Примерные вопросы для подготовки к экзамену**

1. Сущность проектного подхода в системе государственного и муниципального управления. Понятие «проектное управление».

2. Объекты проектного управления: проект, программа, портфель, их особенности.
3. Цели, границы, содержание проекта в системе государственного и муниципального управления.
4. Модели проектного управления: виды, особенности, отличительные стороны, преимущества и недостатки.
5. «Треугольник ограничений проекта».
6. Проектное управление в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации: история возникновения и текущее положение.
7. Пять элементов системы проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления: понятия и взаимосвязь.
8. Развитие проектной культуры в органах государственного и муниципального управления.
9. Организационные структуры управления проектами в органах государственного и муниципального управления.
10. Жизненный цикл проекта.
11. Типология проектного менеджмента.
12. Основные функциональные особенности проектного управления в органах государственного и муниципального управления.
13. Нормативно-правовое обеспечение применения проектного подхода в органах государственного и муниципального управления.
14. Этапы внедрения и реализации системы проектного управления в органах государственного и муниципального управления.
15. Повышение эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления за счёт применения проектного подхода.
16. Проектная вертикаль в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации.
17. Проектные комитеты как коллегиальные органы в органах государственного и муниципального управления.

18. Основные проблемы внедрения системы проектного управления в органах государственного и муниципального управления.
19. Проектные офисы в системе государственной и муниципальной службы.
20. Принципы деятельности, эффективность и факторы успеха проектных офисов в органах государственного и муниципального управления.
21. Алгоритм внедрения системы проектных офисов в органах государственного и муниципального управления и регламент их деятельности.
22. Проектный подход и система управления по полномочиям: преимущества, недостатки, взаимосвязь.
23. Основные субъекты проектного управления: их роли и виды.
24. Эскалация рисков и проблем при применении проектного подхода в органах государственного и муниципального управления.
25. Управление человеческими ресурсами при применении проектного подхода в органах государственного и муниципального управления.
26. Понятие и значение лидерства и компетенции в рамках проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления.
27. Мониторинг и контроль качества проекта в органах государственного и муниципального управления.
28. Построение эффективных команд для реализации проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления.
29. Ролевая модель Реймонда Белбина. Особенности ее применения в системе государственного и муниципального управления.
30. Компетенции команды государственных и муниципальных служащих. Межведомственное взаимодействие в рамках реализации проекта.
31. Значение проектного управления для повышения эффективности и транспарентности деятельности органов государственного и муниципального управления.
32. Управление изменениями при реализации проекта в органах государственного и муниципального управления.

## **Примеры тестовых заданий**

Тестовое задание 1.

Группы процессов управления проектами – это ...

Тестовое задание 2.

В понятие «инициация проекта» входит: официальное объявление о начале проекта, ..., выделение реальных целей проекта, определение коммерческой выгоды.

Тестовое задание 3.

Реймонд Белбин создал ролевую модель:

1. идеального государства
2. показательного органа государственной власти
3. жизненного цикла проекта
4. эффективной команды менеджеров
5. проектного офиса.

Тестовое задание 5.

Повышение качества и безопасности производственного процесса, сокращение отходов, сокращение времени для развертывания, использование более доступных материалов, сокращение числа этапов производства – это ...

Тестовое задание 6.

Портфель проектов – это ...

Тестовое задание 7.

План управления проектом имеет характер

1. когнитивный
2. итеративный
3. объективный
4. позитивный
5. негативный

Тестовое задание 8.

Следующие характеристики критичны для менеджера проекта:

1. профессиональные навыки
2. опыт работы на госслужбе



3. государственный классный чин

4. результативность

5. личные качества

Тестовое задание 9.

В понятие «контроль проекта» входит:

1. мониторинг проекта

2. определение производительности участников

3. сверка с планом проекта

4. расчет с участниками проекта

5. интеграция и выполнение операций проекта

Тестовое задание 10.

Эскалация конфликтов (рисков, проблем) – это ... .

### Пример экзаменационного билета

1. Теоретический вопрос. <b>(15 баллов)</b>	Дайте развернутый ответ на следующий вопрос: Цели, границы, содержание проекта в системе государственного и муниципального управления.
2. Теоретический вопрос. <b>(15 баллов)</b>	Дайте развернутый ответ на следующий вопрос: Нормативно-правовое обеспечение применения проектного подхода в органах государственного и муниципального управления.
3. Практико-ориентированное задание <b>(30 баллов)</b>	В Свердловской области функции руководства проектной деятельностью распределены между Советом при губернаторе, проектным комитетом и девятью проектными комитетами по направлениям социально-экономической политики. Охарактеризуйте сложившееся руководство проектной деятельностью в Свердловской области. Докажите, соответствует ли данная система действующему законодательству.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-1 Владение методами, инструментами проектной деятельности в органах государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления	1. Владеет навыками выявления проблем, разработки и проектирования возможных сценариев и решений развития органов государственной власти и органов местного самоуправления.	Знать: состав, структуру, полномочия органов государственной власти и местного самоуправления, определяющие возможности использования инструментов проектной деятельности; приоритетные направления развития органов государственной власти и местного самоуправления в части реализации проектной деятельности Уметь: выявлять, анализировать и оценивать практику реализации проектного управления в органах власти; разрабатывать и проектировать варианты решений по развитию проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления	Задание 1: Проанализируйте применяемые методы и средства управления проектами в органах государственной и муниципальной власти. Достаточны эти методы? Обоснуйте свое мнение. Задача повышения эффективности управления объектами проектной деятельности и увеличения количества успешно реализуемых проектов актуальна требует поиска новых подходов, разработки методов и инструментов, позволяющих эту задачу решить. Одной из важнейших причин неудач при реализации проектов является их возрастающая комплексность и сложность. Выявите факторы, в силу влияния которых проект становится комплексным.  Задание 2: Разработать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления на основе принципов проектного управления (на примере территории субъекта или муниципального образования).
	2. Применяет современные методы и инструменты расчета и анализа показателей	Знать: научно-теоретические и методические основы оценки эффективности и	Задание 1: Студентам предлагается выбрать федеральный проект в сфере развития человеческого капитала (из национальных проектов образование, здравоохранение, демография, жилье и

	<p>эффективности проектной деятельности.</p>	<p>результативности проектной деятельности; существующие инструменты мониторинга и контроля реализации проектов в органах власти; показатели оценки эффективности проектной деятельности.</p> <p>Уметь: использовать современные методы оценки эффективности проектной деятельности, проводить расчет и анализ показателей эффективности проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления</p>	<p>городская среда, культура) и изучить методологию оценки эффективности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотреть показатели федерального проекта</li> <li>2. Обосновать целесообразность или нецелесообразность использования показателя</li> <li>3. Соотнести показатели федерального проекта и национальных целей развития</li> <li>4. На основе материалов органов государственной власти и статистических материалов оценить эффективность реализации проекта по анализируемым показателям.</li> </ol> <p>Задание 2:</p> <p>Выполнить задание по предложенному алгоритму, подготовить презентацию с изложением основных результатов</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследовать теоретические и методологические подходы к пониманию сущности и технологии организации проектной деятельности в органах власти.</li> <li>2. Изучить нормативно-правовые аспекты организации проектной деятельности в органах власти.</li> <li>3. Исследовать лучшие практики организации проектной деятельности в муниципальных образованиях Российской Федерации.</li> <li>4. Выделить особенности организации проектной деятельности в муниципальных образованиях.</li> <li>5. Охарактеризовать проектную деятельность в органах местного самоуправления городского округа (по выбору студента).</li> <li>6. Ознакомиться с практикой организации проектной деятельности градообразующим предприятием исследуемого городского округа.</li> <li>7. Разработать рекомендации по совершенствованию проектной деятельности в исследуемом муниципальном</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>образовании</p> <p>8. Разработать проект «Организация деятельности проектного офиса в исследуемом городском округе»</p>
	<p>3. Использует апробированные методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности</p>	<p>Знать: понятие, состав, критерии отбора информации, необходимой для ведения проектной деятельности; методы и методики сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, необходимых для ведения проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления</p> <p>Уметь: собирать, обрабатывать и анализировать экономические и социальные данные, необходимые для ведения проектной деятельности</p>	<p>Задание 1:</p> <p>В Нижегородской области действует региональный проект «Цифровая образовательная среда», целью которого является создание условий для внедрения к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций всех видов и уровней, путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров, создания федеральной цифровой платформы. В качестве системы мотивационного участия в проекте госслужащих-участников проектного управления в Нижегородской области можно выделить осуществление материального стимулирования участников региональных проектов посредством выплаты ежеквартальных премий за эффективность их реализации. Информационное сопровождение проекта осуществляется в регулярном порядке с помощью обновления информационного наполнения и функциональных возможностей открытых и общедоступных информационных ресурсов с учетом требований методических рекомендаций (официальные сайты учреждений, молодежные печатные СМИ, официальные страницы социальных сообществ). Основным момент в данном проекте занимает система обучения и повышения квалификации госслужащих-участников проектного управления, таким образом, на территории Нижегородской области реализована программа профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в</p>

			<p>сфере образования, по внедрению и функционированию в образовательных организациях целевой модели цифровой образовательной среды.</p> <p>В качестве системы оценки результативности регионального проекта разработана Методика расчета целевых показателей данного регионального проекта, где, например, ключевыми показателями являются: доля образовательных организаций, обеспеченных Интернет-соединением; доля педагогических работников общего образования, прошедших повышение квалификации в рамках периодической аттестации в цифровой форме и т.д.</p> <p>Таким образом, результаты реализации настоящего регионального проекта окажут существенное влияние на оптимизацию деятельности образовательных организаций, а также обеспечит создание условий для глобальной конкурентоспособности российского образования, обеспечения высокого качества обучения, направленных на улучшение качества жизни в каждом регионе.</p> <p>Вопросы к кейсу</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие современные методы нематериальной мотивации можно внедрить для участников проектной деятельности в сфере современных технологий?</li> <li>2. Необходимо ли в качестве информационного сопровождения проекта внедрить взаимодействие с современными Интернет-ресурсами (YouTube, Vk)?</li> <li>3. Какими методами можно обновить систему оценки результативности регионального проекта?</li> </ol>
<p>ПКН-7 Способность анализировать и систематизировать информацию, разрабатывать предложения по совершенствованию</p>	<p>1. Демонстрирует знания методологии, методов и инструментов проектного управления.</p>	<p>Знать: сущность проектного подхода как инструмента достижения стратегических целей; нормативные правовые акты, стандарты, методики и руководства управления</p>	<p>Задание 1:</p> <p>Одним из путей формирования комплексного представления о системе знаний управления проектами является анализ международных стандартов, методологии которых позволяют разрабатывать на национальном уровне модели государственных систем управления проектами. Студентам предлагается рассмотреть наиболее популярные</p>

<p>системы государственного и муниципального управления, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации, способность к кооперации в рамках проектной деятельности</p>		<p>проектами российского и международного уровня; методы и инструментарий проектного управления</p> <p>Уметь: проводить комплексный анализ нормативно–правового и методического обеспечения проектной деятельности в органах власти; адаптировать традиционные подходы, концепции, методы, процессы, технологии при реализации проекта в системе государственного и муниципального управления</p>	<p>международные стандарты, методы и руководства управления проектами, лучшие практики в области методологического обеспечения управления проектами: PMBOK, ISO, ICB IPMA, PRINCE2, P2M.</p> <p>Проведите анализ по следующим направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тип (стандарт, методология, руководство)</li> <li>2. Страна-разработчик стандарта и география применения</li> <li>3. Область применения (бизнес, органы власти)</li> <li>4. Описываемые элементы и процессы проектной деятельности</li> <li>5. Преимущества и недостатки для учета в российской практике</li> </ol> <p>Задание 2: Разработать план внедрения проектного управления в ОИВ на основании следующих этапов.</p> <p>Этапы внедрения ПУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. принимается решение по внедрению проектно-ориентированной системы управления, назначается руководитель Проектного офиса и ответственные должностные лица, сотрудники Проектного офиса, формируется реестр проектов, утверждается Положение об управлении проектами;</li> <li>2. в рамках 2-го квартала продолжается формирование Проектного офиса, создается и начинает работать Проектный комитет, оказывается методологическая и административная поддержка пилотным проектам, разрабатывается 1-я очередь функционала ИСУП, проводится обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников первых проектов проектному управлению.</li> <li>3. в рамках 3-го квартала определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о проектной мотивации, запуск проектов организуется на постоянной основе, внедряется функционал 1-й очереди и ведется</li> </ol>
---	--	---	--

			<p>разработка 2-й очереди ИСУП, внедряется процесс регулярного обучения участников проектов, проводится обучение работе в ИСУП.</p> <p>4. в рамках 4-го квартала проводится финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, внедряется функционал 2-й очереди и ведется разработка 3-й очереди ИСУП, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления.</p>
	<p>2. Реализует персональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности в организациях государственной власти и управления в соответствии с методологией проектного управления и их ролью, и функциями в проектной деятельности.</p>	<p>Знать: организационно–экономические основы реализации проектного управления в органах власти; компетенции участников проектной деятельности и функциональную структуру системы управления проектной деятельностью в органах власти; элементы и процессы системы управления проектной деятельностью; этапы осуществления проектной деятельности; основные цели, задачи, роли и функции участников проектной деятельности при ведении проектов</p> <p>Уметь: составлять план проекта, распределять роли и полномочия в ходе его реализации; оценивать роль и полномочия разных участников проекта;</p>	<p>Задание:1.</p> <p>Студенту предлагается выбирать любое мероприятие из проекта органа власти (из перечня). Задача состоит в разработке плана реализации мероприятия с позиции руководителя ответственного органа власти. Результатом является презентация целей, задач, плана реализации, необходимых ресурсов (в том числе трудовых), подробного описания структуры управления и основных этапов.</p> <p>Задание 2:</p> <p>Практика показывает, что проектное управление нашло успешное применение в деятельности администрации г. Белгорода. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление органов власти г. Белгорода. Внедрение проектного управления находится в зоне ответственности глав муниципальных образований. Проект «Безналичный мир Белогорья» инициирован губернатором Белгородской области Е.С. Савченко. В рамках проекта реализуется комплекс мероприятий, направленных на изменение потребительского поведения жителей Белгородской области, а именно – стимулирование использования безналичных операций во всех сферах жизнедеятельности современного человека. Переход от наличного расчета к</p>

		<p>осуществлять мониторинг хода реализации проекта, определять и управлять рисками для достижения поставленных целей; применять современные методы и технологии для решения сложных управленческих задач; моделировать абстрактные ситуации и генерировать управленческие решения; выявлять проблемы и находить способы их решения при реализации проектов</p>	<p>безналичному помогает бороться с теневой экономикой, преступностью и уклонением от уплаты налогов. Проект «Безналичный мир Белогорья» стартовал в феврале 2017 года в городе Белгороде. Его цель – сформировать новую потребительскую культуру, созвучную с названием данного проекта – безналичный мир. Сегодня доля безналичных расчетов в Белгороде составляет примерно 15%, задачей является выход на 50% безналичного оборота к концу 2018 года (прим. Доля безналичных расчетов в общем объеме потребительских платежей) Актуальность проблемы использования технологии проектного управления при реализации проекта «Безналичный мир Белогорья» на территории города Белгорода, обусловленная существующим разрывом между теорией управления и практическими потребностями муниципальной социально-экономической политики в новом управленческом инструментарии, предопределила выбор темы диссертационного исследования Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью внедрения проекта «Безналичный мир Белогорья» в городе Белгороде и недостаточной теоретической разработанностью технологий управления проектами, реализуемыми в данной сфере. Гипотеза исследования основывается на предположении о том, что успешная реализация проекта «Безналичный мир Белогорья» в городе Белгороде зависит от эффективности использования технологии проектного управления. Задачи исследования: 1) исследовать организационно-правовые основы проектного управления на территории муниципального образования; 2) проанализировать практику реализации проекта «Безналичный мир Белогорья» в городе Белгороде; 3) определить направления совершенствования реализации проекта «Безналичный мир Белогорья» в городе Белгороде.</p>
--	--	--	---



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

### **Нормативные правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

3. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" / <http://base.garant.ru/12152272/>

4. Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы». / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

5. Указ Президента РФ от 21 февраля 2019 г. N 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

6. Указ Президента РФ от 29 июня 2018 г. № 378 “О Национальном плане противодействия коррупции на 2018 - 2020 годы”/ Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

7. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 30.07.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации")/ Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации» / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>

9. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2019 г. № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации» / Система ГАРАНТ: / <http://base.garant.ru/>

10. Распоряжение Правительства РФ от 24 июля 2019 N 1646-р «План мероприятий ("дорожная карта") по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы". / Система ГАРАНТ: / <http://base.garant.ru/>

11. Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 6: 5 февр. Ст. 916.

12. Распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 43: 24 окт. Ст. 6058.

13. Единый реестр проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации // Правительство России: Официальный сайт. URL: <http://static.government.ru/media/files/Gkks5q4QLwCtQUWWJgatEpVOXoCvaLv4.pdf>

### **Основная литература**

1. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Меньшикова [и др.] ; под редакцией Г. А. Меньшиковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 387 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490411> (дата обращения: 23.05.2022). — Текст : электронный.

2. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780> (дата обращения: 20.05.2022). - Текст: электронный.

### **Дополнительная литература**

3. Добролюбова, Е.И. Численность и оплата труда федеральных государственных гражданских служащих в условиях внедрения программно-целевых

и проектных подходов / Е.И. Добролюбова, Е.Н. Ключкова, В.Н. Южаков. - Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2018. - 150 с. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043300> (дата обращения: 23.05.2022). – Текст : электронный.

4. Курс MBA по стратегическому менеджменту: пер. с англ. / под ред. Л.Фазй, Р.Рэнделл. - Москва: Альпина Паблишер, 2002. - 597с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2016. - ЭБС Университетская библиотека online. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229855> (дата обращения: 23.05.2022). – Текст : электронный.

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

1. Правительство Российской Федерации <http://www.government.gov.ru>
2. Интернет-страница Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru>
3. Сервер органов государственной власти Российской Федерации <http://www.gov.ru>
4. Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат). <http://www.gks.ru>
5. Информационно-издательский центр «Статистика России» <http://www.infostat.ru>
6. Министерство экономического развития Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru/min ec/main>
7. Журнал «Практика муниципального управления» <http://www.gkh.ru/journals/2487/>
8. Справочная правовая система «Кодекс» <http://www.kodeks.ru>
9. Плотицына Л.А. Некоторые аспекты проблемы выбора методов и инструментов материального и нематериального стимулирования при переходе на проектное управление в органах исполнительной власти федерального уровня / Плотицына Л.А., Панина О.В. // Инновации и инвестиции, 2018. - № 10. – С. 50-54. – Только в электронном виде. - [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_41483906\\_63489358.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_41483906_63489358.pdf).

## **Электронные ресурсы БИК:**

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>  
Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>  
Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»  
<http://biblioclub.ru/>  
Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>  
Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>  
Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>  
Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Методические рекомендации по решению практико-ориентированных**

### **заданий**

Практико-ориентированное задание предусматривает изучение, анализ и принятие решений по ситуации, которая возникла в результате определенных событий, реальных ситуаций или может возникнуть при определенных обстоятельствах в конкретной организации в тот или иной момент времени. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Этапы работы над ситуацией в аудитории:

- индивидуальное изучение студентами содержания ситуации;
- формулировка преподавателем основных заданий;
- распределение студентов по малым группам;
- работа студентов в составе малой группы, выбор лидера;
- представление «решений» каждой малой группой;
- общая дискуссия, ответы на вопросы;
- подведение преподавателем итогов обсуждения ситуации и решения

заданий.

В случае если практико-ориентированное задание выдается студентам на самостоятельную работу, необходимым условием отнесения этой формы обучения к интерактиву является необходимость групповой (командной) самостоятельной работы над полученным заданием.

## **Методические рекомендации по подготовке контрольной работы**

Контрольная работа является одной из форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов, реализуемых в письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий.

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 и др.).

Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий – овладение студентами навыками решения типовых расчетных или ситуационных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации.

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.

Подготовка контрольной работы осуществляется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия по соответствующей дисциплине (модулю).

Оценка контрольных работ студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

Требования к выполнению контрольных работ:

четкость и последовательность изложения материала;

наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме (в случае необходимости);

правильность и в полном объеме решение имеющихся в задании практических задач;

использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;

самостоятельность выполнения.

Объем контрольной работы – не более 6 страниц, кроме выполнения заданий по формам установленного кафедрами образца (таблицы, графики и т.д.) при необходимости.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как метода интерактивного обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

#### *Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:*

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

#### *Правила поведения в дискуссии:*

- я критикую идеи, а не людей;
- моя цель не в том, чтобы «победить», а в том, чтобы прийти к наилучшему решению;
- я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении;
- я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен;
- я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям;
- я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему;
- я изменяю свою точку зрения под воздействием фактов и убедительных аргументов.

**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. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

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

**11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - указанные средства не используются**

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

Помещения для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.