

**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  
«18» октября 2022 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной  
и методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева  
«25» октября 2022 г.

**Харченко К.В., Красюкова Н.Л.**

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ**

**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 № 23 от 18 октября 2022 г.)*

*Одобрено кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа  
управления»  
(протокол № 2 от 11 октября 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.....	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 (согласно таблице 2).....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	24
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости). ....	25
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	26

## 1. Наименование дисциплины

«Проектное управление в отраслях экономики»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор 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 заинтересованными сторонами	1. Демонстрирует знания в области организации всех видов внутренних и межведомственных коммуникаций	<b>Знать:</b> Методологические, нормативные и правовые основы регламентации внутренних и межведомственных коммуникаций в рамках организации и осуществления проектного управления <b>Уметь:</b> Организовывать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами по вопросам реализации проектов
		2. Организует все виды внутренних и межведомственных коммуникаций и взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации	<b>Знать:</b> Основные положения теории коммуникаций, структурные модели и функции коммуникации применительно к вопросам организационного обеспечения проектной деятельности <b>Уметь:</b> выстраивать коммуникационный процесс в сфере управления проектами и оценивать его эффективность с учетом ведомственных и социологических показателей
ПК-3	Владение навыками координации и обеспечения взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления,	1. Руководствуется установленными организационно-функциональной структурой проектной деятельности в Российской Федерации и порядком взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти – участников проектной деятельности	<b>Знать:</b> Подходы к формированию и совершенствованию организационно-функциональной структуры проектной деятельности <b>Уметь:</b> Проектировать организационную структуру, учитывающую функционал работников различного ранга в области проектного управления; распределять функциональные роли по реализации конкретных проектов

общественных объединений, научных и других организаций при рассмотрении вопросов, связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов	2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности	<b>Знать:</b> Современные подходы к обеспечению межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления <b>Уметь:</b> Реализовывать правовые, организационные, информационные и иные мероприятия, направленные на обеспечение межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления
	3. Предлагает эффективные формы взаимодействия при реализации проектов, включая планирование и проведение совместных мероприятий, подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов	<b>Знать:</b> Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием <b>Уметь:</b> Организовывать совместные мероприятия различных ведомств, направленные на повышение эффективности реализации проектов

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектное управление в отраслях экономики» относится к модулю направленности программы магистратуры «Проектный менеджмент в органах власти».

### 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)	Модуль 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е. / 144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<i>Лекции</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>30</i>	<i>30</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>104</b>	<b>104</b>
Вид текущего контроля	<i>Эссе</i>	<i>Эссе</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления в отраслях экономики**

Особенности классического «функционального» подхода, его недостатки как предпосылки развития процессного и проектного управления. Развитие управления проектами как особой отрасли научных знаний и практической деятельности. Этапы развития проектного менеджмента. Краткая история и современное состояние сферы проектного управления. История федеральных инициатив в сфере проектного управления. Проектное управление в контексте современных теорий управления.

Понятие проекта, проектного управления и проектной деятельности. Особенности управления портфелями проектов. Целевой ориентир системы проектного управления. Методическое и информационное сопровождение деятельности органов государственной власти по реализации проектной деятельности.

Постановления Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15.10.2016 № 1050 и от 31.10.2018 № 1288. Отражение проектного управления в федеральном законодательстве о стратегическом планировании, государственной гражданской и муниципальной службе, общих принципах организации органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Отражение принципов проектного управления в Положении о системе управления государственными программами Российской Федерации. Государственные стандарты в сфере проектного управления.

#### **Тема 2. Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов**

Зарубежный опыт организации проектного управления. Сходства и различия принципов реализации проектного управления в государственном и коммерческом секторе. Нормативно-правовые основы проектного управления. Разработка положения о проектной деятельности. Организационные основы проектного управления. Формирование «проектно-ориентированной» организационной структуры. Кадровые основы проектного управления. Взаимосвязь проектной деятельности в органе / организации и кадровой политики. Управление мотивацией управленческих кадров к интенсивной и результативной проектной деятельности. Проектное управление в контексте государственной политики в области противодействия коррупции. Проект, социальная технология и управленческий инструмент. Многообразие видов проектов. Назначение классификации проектов. Виды проектов в бизнесе. Приоритетные национальные, приоритетные и национальные проекты. Формирование типологии проектов, учитывающей их отраслевую специфику. Особенности реализации проектов в экономической сфере. Инвестиционные проекты. Организация сопровождения инвестиционных проектов, роль органов власти и институтов развития в обеспечении их информационной,

административной и финансовой поддержки. Инфраструктурные проекты. Социальные процессы как источник проектных идей. Социальные проекты. Комплексные научно-технические программы и проекты полного инновационного цикла. Управленческие проекты. Типология проектов по уровням управления. Проекты, направленные на совершенствование внутренних процессов в организации и ее социальное окружение. Бережливые проекты. Классификация социальных проектов. Характерные признаки проекта. Лидерство и авторство как системообразующие принципы проектного управления.

### **Тема 3. Методы управления проектами**

Сравнение методов управления проектами и теорий принятия управленческих решений. Традиционный линейный подход к управлению проектами. Принцип водопада (waterfall). Подход, основанный на прогнозировании. Итерационный подход. Адаптивный подход. Возможности итерационного и адаптивного подходов к реализации проектов в бизнесе и государственном управлении. Предпосылки формирования Agile-методологии. Перспективы Agile-методологии в управлении проектами в бизнесе и государственном секторе. Принципы Agile-методологии. Ожидаемые результаты от применения Agile-методологии. Варианты интеграции проектного управления в организационную структуру. Распределение функциональных ролей в сфере проектного управления. Выстраивание и систематизация полномочий органов власти в части проектного управления. Межпроектная координация деятельности органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, общественных объединений, научных и других организаций. Современные информационные технологии и автоматизированные системы в сфере проектного управления.

### **Тема 4. Стратегическое, программно-целевое и проектное управление**

Стратегическое планирование, стратегическое управление и стратегическое развитие. Особенности нормативно-правового и программно-целевого регулирования объекта управления. Возникновение и эволюция программно-целевого подхода в государственном управлении. Взаимосвязь проектного и программно-целевого управления. Проекты как содержательная основа стратегии социально-экономического развития территории. Управленческие смыслы стратегического планирования. Экономические и социальные смыслы стратегического и проектного управления. Роль проектного управления в обеспечении стратегического развития Российской Федерации. Стратегический характер национальных, федеральных, отраслевых и региональных проектов. Перспективы реализации Указа Президента РФ «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» от 08.11.21 № 633.

### **Тема 5. Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности**

Понятие и особенности социальной коммуникации. Отличие коммуникации от общения. Целенаправленный характер коммуникации. Познавательная,

побудительная, контактная и экспрессивная функции коммуникации. Социально-управленческий смысл коммуникации. Свойства управленческой коммуникации в рамках проектной деятельности. Разделение функций производства, воспроизведения и распространения информации в рамках коммуникационного процесса. Регламентация коммуникативных актов, их места и времени. Согласованность функциональных элементов коммуникации в рамках проектной деятельности. Особенности этикета делового общения, свойственного проектной коммуникации. Ролевой характер коммуникации, относящейся к проектной деятельности. Структурные модели коммуникации. Выстраивание коммуникативного процесса в рамках организации проектной деятельности. Управление внешними информационными потоками. Особенности внутренних коммуникаций. Конструирование коммуникативных сетей, организация сетевого взаимодействия по вопросам реализации проектов. Вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации в рамках проектной деятельности. Управление восходящими, нисходящими, одноуровневыми и диагональными потоками информации. Способы решения проблемы информационных перегрузок. Роль современных информационных технологий в обеспечении проектных коммуникаций.

## 5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления в отраслях экономики	36	8	2	6	20	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант.
2.	Тема 2. Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов	36	8	2	6	20	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант. Решение ситуационных задач.

3.	Тема 3. Методы управления проектами	36	8	2	6	20	Опрос. Решение тестов. Терминологический диктант.
4.	Тема 4. Стратегическое, программно-целевое и проектное управление	36	8	2	6	20	Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов.
5.	Тема 5. Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности	40	8	2	6	24	Решение ситуационных задач.
	В целом по дисциплине	144	40	10	30	104	Согласно учебному плану: эссе
	Итого в %	100	28	25	75	72	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления в отраслях экономики	<b>Занятие 1.</b> 1. Сравнительный анализ функционального, процессного и проектного управления. 2. История идеи проектного управления. 3. Проектное управление в контексте современных теорий управления: теория управления по результатам, косвенного управления, теория сервисного государства. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант.
	<b>Занятие 2.</b> 1. Эволюция подходов к определению понятия проекта. 2. Проектный менеджмент, управление проектами или проектное управление? 3. Соотношение понятий проектного управления и проектной деятельности. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	
	<b>Занятие 3.</b> 1. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации. 2. Отражение проектного управления в смежном федеральном законодательстве. 3. Реализация принципов проектного управления в	



	<p>сфере управления государственными программами Российской Федерации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9</p>	
<p><b>Тема 2.</b> Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов</p>	<p><b>Занятие 4.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сходства и различия принципов реализации проектного управления в государственном и коммерческом секторе.</li> <li>2. Подходы к разработке положения о проектной деятельности в органах власти и учреждениях.</li> <li>3. Совершенствование организационной структуры с учетом функционала в сфере проектной деятельности.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9</p>	<p>Опрос. Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант. Решение ситуационных задач</p>
	<p><b>Занятие 5.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проект как социальная технология. Основы теории социальных технологий.</li> <li>2. Проект как набор управленческих инструментов. Понятие и свойства управленческого инструмента.</li> <li>3. Кадровые основы проектного управления. Подходы к организации подготовки кадров с целью активизации их участия в проектной деятельности.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9</p>	
	<p><b>Занятие 6.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение классификации проектов.</li> <li>2. Возможна ли интеграция инвестиционных проектов в систему проектного управления?</li> <li>3. Комплексные научно-технические программы и проекты полного инновационного цикла (КНТП).</li> <li>4. Инфраструктурные проекты.</li> <li>5. Социальные проекты.</li> <li>6. Бережливые проекты как разновидность внутриорганизационных проектов.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9</p>	
<p><b>Тема 3.</b> Методы управления проектами</p>	<p><b>Занятие 7.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Традиционный линейный подход к управлению проектами.</li> <li>2. Использование аналитики в целях прогнозирования реализации проекта.</li> <li>3. Принцип водопада (waterfall) применительно к организации выполнения бизнес-проектов.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9</p>	<p>Опрос. Решение тестов. Терминологический диктант. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение</p>

	<b>Занятие 8.</b> 1. Итерационный подход к реализации проектов. 2. Адаптивный подход к реализации проектов. 3. Возможности итерационного и адаптивного подходов к реализации проектов в бизнесе и государственном управлении. 4. Предпосылки формирования Agile-методологии. 5. Перспективы Agile-методологии в управлении проектами в бизнесе и государственном секторе <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	ситуационных задач.
	<b>Занятие 9.</b> 1. Варианты интеграции проектного управления в организационную структуру. 2. Распределение функциональных ролей в сфере проектного управления. 3. Проблема межпроектной координации. 4. Современные информационные технологии и автоматизированные системы в сфере проектного управления <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	
<b>Тема 4.</b> Стратегическое, программно-целевое и проектное управление	<b>Занятие 10.</b> 1. Сравнение понятий стратегического планирования и стратегического управления. 2. Особенности нормативно-правового и программно-целевого регулирования объекта управления. 3. Возникновение и эволюция программно-целевого подхода в государственном управлении <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Терминологический диктант. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач.
	<b>Занятие 11.</b> 1. Взаимосвязь проектного и программно-целевого управления. 2. Управленческие смыслы стратегического планирования. 3. Экономические и социальные смыслы стратегического и проектного управления <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	
	<b>Занятие 12.</b> 1. Роль проектного управления в обеспечении стратегического развития Российской Федерации. 2. Стратегический характер национальных, федеральных, отраслевых и региональных проектов. 3. Перспективы реализации Указа Президента РФ «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» от 08.11.21 № 633	

	<b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	
<b>Тема 5.</b> Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности	<b>Занятие 13.</b> 1. Понятие и особенности социальной коммуникации. 2. Отличие коммуникации от общения. Целенаправленный характер коммуникации. 3. Познавательная, побудительная, контактная и экспрессивная функции коммуникации <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	Опрос. Решение тестов. Терминологический диктант. Обсуждение дискуссионных вопросов. Решение кейсов. Решение ситуационных задач.
	<b>Занятие 14.</b> 1. Социально-управленческий смысл коммуникации. 2. Свойства управленческой коммуникации в рамках проектной деятельности. 3. Регламентация процедур коммуникативных действий, места и времени их выполнения. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	
	<b>Занятие 15.</b> 1. Согласованность функциональных элементов коммуникации в рамках проектной деятельности. 2. Вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации в рамках проектной деятельности. 3. Роль современных информационных технологий в обеспечении проектных коммуникаций. <b>Рекомендуемые источники:</b> Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9	

## 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
<b>Тема 1.</b> Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления в отраслях экономики	Точки зрения отечественных ученых на особенности функционального, процессного и проектного управления. Методическое и информационное сопровождение деятельности органов государственной власти по реализации проектной деятельности. Положения нормативных правовых актов Российской Федерации в области реализации	Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка (сообщения) доклада. Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала. Подготовка к опросу и

	<p>проектной деятельности.</p> <p>Этапы развития проектного менеджмента.</p> <p>Лучшие практики субъектов РФ в части организации проектной деятельности в государственном секторе.</p> <p>Сравнение подходов к организации проектной деятельности, согласно постановлениям Правительства РФ от 15.10.2016 №1050 и от 31.10.2018 №1288</p>	тестированию по теме занятия.
<p><b>Тема 2.</b></p> <p>Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов</p>	<p>Зарубежный опыт организации проектного управления в государственном и коммерческом секторе.</p> <p>Особенности разработки организационных основ проектного управления.</p> <p>Взаимосвязь проектной деятельности в органе / организации и кадровой политики.</p> <p>Формирование типологии проектов, учитывающей их отраслевую специфику.</p> <p>Организация сопровождения инвестиционных проектов, роль органов власти и институтов развития в обеспечении их.</p> <p>Примеры реализации флагманских инфраструктурных проектов.</p> <p>Лидерство и авторство как системообразующие принципы проектного управления</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подготовка (сообщения) доклада.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>
<p><b>Тема 3.</b></p> <p>Методы управления проектами</p>	<p>Сравнение методов управления проектами и теорий принятия управленческих решений.</p> <p>Особенности линейного подхода к управлению проектами.</p> <p>Возможности итерационного и адаптивного подходов к реализации проектов в бизнесе и государственном управлении.</p> <p>Перспективы реализации Agile-методологии для управления проектами в государственном и коммерческом секторе</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подготовка отчета.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>
<p><b>Тема 4.</b></p> <p>Стратегическое, программно-целевое и проектное управление</p>	<p>Взаимосвязь стратегического планирования, стратегического управления и стратегического развития территории.</p> <p>Проекты как содержательная основа стратегии социально-экономического развития территории.</p> <p>Стратегический характер национальных, федеральных, отраслевых и региональных проектов</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия.</p>
<p><b>Тема 5.</b></p> <p>Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности</p>	<p>Перспективные формы управления коммуникациями в рамках проектной деятельности.</p> <p>Разделение функций производства, воспроизведения и распространения информации в рамках коммуникационного процесса.</p>	<p>Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.</p> <p>Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.</p> <p>Подготовка к опросу и</p>

	<p>Согласованность функциональных элементов коммуникации в рамках проектной деятельности.</p> <p>Структурные модели и функции коммуникации.</p> <p>Управление восходящими, нисходящими, одноуровневыми и диагональными информационными потоками в ходе организационного обеспечения проектной деятельности.</p> <p>Цифровизация процесса управления коммуникациями в рамках проектной деятельности</p>	тестированию по теме занятия.
--	--	-------------------------------

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

### **Примерная тематика эссе**

1. Аналитический обзор теоретических положений по формированию системы управления проектами в организации.
2. Информационное сопровождение деятельности органов государственной власти по реализации проектной деятельности.
3. Международные аспекты организации проектного управления в отраслях экономики.
4. Проблемы выстраивания и систематизации полномочий органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации в области проектного управления.
5. Подходы и методические основы оценки эффективности и результативности деятельности государственных органов в области проектного управления в отраслях экономики.
6. Проблемы и перспективы формирования кадрового резерва проектного управления в отраслях экономики.
7. Система управления мотивацией управленческих кадров к интенсивной и результативной проектной деятельности.
8. Проектное управление в контексте государственной политики в области противодействия коррупции.

9. Стратегическое, программно-целевое и проектное управление: сравнительный анализ.

10. Построение критериев и системы комплексной оценки проектов заданного типа.

11. Формирование координационных органов и их роль в системе проектного управления.

12. Организация подбора и отбора независимых экспертов в целях оценки реализации проектов в отраслях экономики.

13. Подходы к оценке эффективности реализации проектов различной направленности.

14. Сопряжение систем проектного управления и профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

15. Особенности организации конкурсов инновационных и социально-значимых проектов.

16. Регламентация деятельности проектного офиса при органе государственной власти.

17. Соотношение содержания проектной деятельности в государственном секторе и эксперимента по применению новых подходов к организации гражданской службы в терминологии Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

18. Цифровизация процедур управления проектами в государственном секторе.

19. Организация сопровождения инвестиционных проектов.

20. Мониторинг системы поддержки инвестиционных проектов на уровне субъекта РФ.

21. Документирование процедур, относящихся к проектному управлению в отраслях экономики.

22. Ответственность государственных служащих за неэффективную реализацию проектов.

23. Особенности реализации проектов в энергетической сфере.

24. Роль государства в обеспечении реализации инфраструктурных проектов.

25. Проектное управление в агросекторе.

26. Понятие кластерного проекта. Роль промышленных кластеров в реализации проектов по выпуску новых видов продукции.

27. Организационная культура проектной деятельности.

28. Перспективы передачи отдельных функций в сфере проектного управления в органах власти на аутсорсинг.

29. Возможность и необходимость планирования проектной деятельности в отраслях экономики.

30. Проектный подход к реализации отдельных кадровых технологий.

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.

#### ***Вопросы для подготовки к экзамену***

1. Определить состав мероприятий по внедрению системы проектной деятельности в организации.

2. Определить содержание социальных конфликтов на гражданской службе, дать оценку возможности их предвидения и разрешения.

3. Сравнить особенности функционального, процессного и проектного управления.

4. Перечислить основные этапы развития проектного управления в российском государственном секторе.

5. Раскрыть характер проектной деятельности с позиции современных теорий управления.
6. Проследить эволюцию подходов к определению понятия проекта.
7. Раскрыть содержание понятий проектного управления и проектной деятельности.
8. Раскрыть основное содержание нормативно-правовой базы проектного управления в Российской Федерации.
9. Определить направления повышения эффективности реализации государственных программ, построенных по проектному принципу.
10. Сравнить принципы реализации проектного управления в государственном и коммерческом секторе.
11. Раскрыть особенности организационной структуры органа / учреждения с учетом функционала в сфере проектной деятельности.
12. Сравнить понятия проекта, управленческого инструмента и социальной технологии.
13. Раскрыть подходы к организации подготовки кадров с целью активизации их участия в проектной деятельности.
14. Раскрыть назначение классификации проектов для реализации управленческих задач.
15. Оценить возможность и необходимость интеграции инвестиционных проектов в систему проектного управления.
16. Раскрыть сущность комплексных научно-технических программ и проектов полного инновационного цикла (КНТП).
17. Раскрыть перспективы интеграции инфраструктурных проектов в систему проектного управления.
18. Предложить процедуру организации и проведения конкурса социальных проектов.
19. Раскрыть сущность бережливых проектов как разновидности внутриорганизационных проектов.



20. Раскрыть принцип водопада (waterfall) как метод организации выполнения бизнес-проектов, оценить его перспективы для проектов в государственном секторе.

21. Раскрыть содержание итерационного и адаптивного подходов к реализации бизнес-проектов, оценить их перспективы применительно к государственному сектору.

22. Раскрыть предпосылки формирования Agile-методологии.

23. Оценить перспективы Agile-методологии в управлении проектами в бизнесе и государственном секторе.

24. Охарактеризовать распределение функциональных ролей в сфере проектного управления.

25. Определить цель, задачи и технологии межпроектной координации.

26. Раскрыть роль современных информационных технологий и систем в деое организации проектного управления.

27. Проследить эволюцию программно-целевого подхода в государственном управлении.

28. Раскрыть взаимосвязь проектного и программно-целевого управления в отраслях экономики.

29. Раскрыть экономические и социальные смыслы стратегического и проектного управления.

30. Раскрыть роль управленческой коммуникации применительно к организации проектной деятельности в отраслях экономики.

31. Идентифицировать вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации в рамках проектной деятельности.

32. Раскрыть роль современных информационных технологий в обеспечении проектных коммуникаций.

### ***Пример экзаменационного билета***

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 000**

<b>1 вопрос (10 баллов)</b>	Решить тестовые задания: 1.1. Какую проблему порождает отсутствие межпроектной координации в рамках деятельности проектного офиса? а) Нарушаются сроки реализации проектов б) Фактические затраты на реализацию проектов превышают плановые. <b>в) Не достигается системного эффекта, не приумножаются социальные блага</b>
-----------------------------	---

	<p>г) Проекты не доходят до завершающей стадии их реализации.</p> <p>1.2. Какое утверждение о взаимосвязи проектного управления в органах власти со стратегическим планированием социально-экономического развития территорий верно:</p> <p>а) нормативная база четко регламентирует взаимосвязь стратегического и проектного управления</p> <p>б) согласно законодательству о стратегическом планировании, в стратегиях социально-экономического развития обязательно должны быть представлены флагманские инфраструктурные проекты;</p> <p><b>в) на уровне законодательства РФ проектное управление не соотнесено со стратегическим планированием;</b></p> <p>г) согласно законодательству о стратегическом планировании, в стратегиях социально-экономического развития обязательно должны быть представлены социальные проекты</p> <p>1.3. Коммуникации между отделом, ответственным за реализацию проекта, и юридическим отделом органа / организации, относятся к:</p> <p>а) вертикальным коммуникациям; коммуникациям;</p> <p>б) горизонтальным коммуникациям;</p> <p><b>в) диагональным коммуникациям;</b></p> <p>г) к вертикальным и горизонтальным коммуникациям одновременно</p>
<b>2 вопрос (20 баллов)</b>	Раскрыть назначение классификации проектов для реализации управленческих задач
<b>3 вопрос (30 баллов)</b>	<p><b>Кейс</b></p> <p>Студент – руководитель проектного офиса муниципального района.</p> <p>Отделу А на текущий день поступило 4 инициативные заявки на реализацию проектов.</p> <p>1-я заявка – проект по организации капитального ремонта многоквартирного дома.</p> <p>2-я заявка – проект по установке памятника на могиле неизвестного солдата.</p> <p>3-я заявка – проект по созданию системы профориентации молодежи, которая предусматривает, в частности, формирование портфолио выпускников образовательных организаций и возможное взаимодействие с потенциальными работодателями.</p> <p>4-я заявка – проект по созданию электронной системы потребительской кооперации жителей территории (по факту более половины работ по данному проекту уже выполнено).</p> <p><i>Какой заявке руководитель проектного офиса отдаст предпочтение? Объяснить свое решение?</i></p>

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-3 Способность организовывать и осуществлять внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами	1. Демонстрирует знания в области организации всех видов внутренних и межведомственных коммуникаций	<b>Знать:</b> Методологические, нормативные и правовые основы регламентации внутренних и межведомственных коммуникаций в рамках организации и осуществления проектного управления <b>Уметь:</b> Организовывать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами по вопросам реализации проектов	<b>Пример практико-ориентированных заданий</b> По результатам анализа проектной деятельности органа социальной защиты выявлено, что данный орган, реализуя региональные проекты в рамках национального проекта «Демография», слабо взаимодействует с другими ответственными органами, в результате чего эти проекты реализуются недостаточно эффективно. В связи с этим руководителю государственного органа рекомендовано уделить особое внимание налаживанию системы межведомственной коммуникации. <i>С какими органами должен в данном случае взаимодействовать орган социальной защиты? Каким образом может быть наиболее рационально выстроена система коммуникации?</i> <b>Пример кейсов</b> Студент – руководитель проектного офиса А. Анализ реализации регионального проекта, относящегося к федеральному проекту «Формирование комфортной городской среды», обнаружил недостаточно активное участие граждан в обсуждении мастер-планов благоустройства общественных территорий, а также неучастие в данном процессе студентов архитектурных специальностей. <i>Ваши действия?</i>

	<p>2. Организует все виды внутренних и межведомственных коммуникаций и взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации</p>	<p><b>Знать:</b> Основные положения теории коммуникаций, структурные модели и функции коммуникации применительно к вопросам организационного обеспечения проектной деятельности</p> <p><b>Уметь:</b> выстраивать коммуникационный процесс в сфере управления проектами и оценивать его эффективность с учетом ведомственных и социологических показателей</p>	<p><b>Пример практико-ориентированных заданий</b> Руководитель проектного офиса предположил, что государственные служащие не имеют достаточно глубоких знаний в области проектного управления, а также у них отсутствует должная мотивация. Чтобы подтвердить либо опровергнуть свои предположения, он задумал провести короткий социологический опрос. <i>Составьте 5 вопросов социологической анкеты для государственных служащих, направленной на выявление их осведомленности о системе проектного управления, а также мотивации в части проектной деятельности.</i></p> <p><b>Пример кейсов</b> Студент – руководитель проектного офиса. Мониторинг реализации некоторого проекта показал, что данный проект может быть выполнен в срок, однако придется формально отнестись к достижению социально-значимых результатов (допустить приписки), либо проект будет реализован с нарушением сроков, но результаты будут достигнуты. <i>Какие альтернативы решений данной проблемы существуют у руководителя проектного офиса? Какое решение Вы бы предпочли, какие риски появляются в каждом случае? Какой методологии проектного управления соответствует каждое из решений?</i></p>
--	---	---	---

ПК-3 Владение навыками координации и обеспечения взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, общественных объединений, научных и других организаций при рассмотрении вопросов, связанных со стратегическим развитием Российской Федерации и реализацией приоритетных проектов	1. Руководствуется установленными организационно-функциональной структурой проектной деятельности в Российской Федерации и порядком взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти – участников проектной деятельности	<b>Знать:</b> Подходы к формированию и совершенствованию организационно-функциональной структуры проектной деятельности <b>Уметь:</b> Проектировать организационную структуру, учитывающую функционал работников различного ранга в области проектного управления; распределять функциональные роли по реализации конкретных проектов	<b>Пример практико-ориентированных заданий</b> В настоящее время методы проектного управления начинают использоваться в работе, в том числе, администраций муниципальных образований, однако эффективность проектной деятельности зачастую остается низкой. Причиной этого отчасти является недостаток учета функционала проектной деятельности в рамках выбираемых моделей организационной структуры. <i>Предложите вариант организационной структуры администрации муниципального района, учитывающей функционал в области проектной деятельности</i> <b>Пример кейсов</b> В администрации муниципального образования была поставлена задача активизировать инициирование проектов и участие в их реализации рядовых муниципальных служащих, иных работников бюджетного сектора, представителей бизнеса и общественности. При этом по факту инициаторами проектов чаще всего выступают глава администрации и его первый заместитель, а кураторами и администраторами проектов назначаются работники проектного офиса. Членами проектных команд почти всегда выступают муниципальные служащие. <i>В чем состоит ошибочность описанного подхода в распределении функциональных ролей? Какие меры следует дополнительно принять, чтобы решить поставленную задачу?</i>
	2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности	<b>Знать:</b> Современные подходы к обеспечению межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления <b>Уметь:</b> Реализовывать правовые, организационные, информационные и иные мероприятия, направленные на обеспечение	<b>Пример практико-ориентированных заданий</b> В положениях о проектной деятельности органов и организаций, как правило, слабо прописан порядок межпроектной координации. <i>Предложите систему мероприятий, направленных на то, чтобы инициаторы проектов учитывали фактор межпроектной координации на всех этапах жизненного цикла своего проекта.</i> <b>Пример кейсов</b> Студент – служащий управления экономического развития области N., занимается составлением технического задания на разработку стратегии социально-экономического развития

		межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления	региона. При этом поставлена задача, чтобы на уровне мероприятий данной стратегии учитывались действующие проекты и предлагались новые. <i>Сформулируйте позиции технического задания в целях решения данной задачи</i>
	3. Предлагает эффективные формы взаимодействия при реализации проектов, включая планирование и проведение совместных мероприятий, подготовку предложений по совершенствованию законодательства, обмену информацией, необходимой для реализации проектов	<p><b>Знать:</b> Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием</p> <p><b>Уметь:</b> Организовывать совместные мероприятия различных ведомств, направленные на повышение эффективности реализации проектов</p>	<p><b>Пример практико-ориентированных заданий</b> <i>Предложите поправки в Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ, обеспечивающие интеграцию систем проектного управления и стратегического планирования</i></p> <p><b>Пример кейсов</b> В регионе N органами молодежной политики реализуется проект, направленный на создание профориентационного портала для молодежи. Параллельно вопросами ранней профориентации занимаются образовательные организации: проводят тестирование школьников, экскурсии, встречи с работодателями. Органы социальной защиты проводят мероприятия, направленные на профориентацию безработных граждан. <i>Предложите систему мер, направленных на координацию деятельности различных субъектов профориентации молодежи</i></p>

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

### **Нормативные акты**

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

2. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"

3. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

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

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

### **Основная литература**

1. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах: учебник / С.И. Берлин, Х.А. Константиныди, Н.П. Бугакова [и др.], под общ. ред. Х.А. Константиныди ; Финуниверситет. - Москва: Вузовский учебник, 2020. - 364 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055130> (дата обращения: 14.10.2022). – Текст : электронный.

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 17.10.2022). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

3. Антонов Г.Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a03fa3bd86424.97179473. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349> (дата обращения: 17.10.2022). – Текст : электронный.

4. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 04.10.2022). – Текст : электронный.

### **Периодические издания:**

Государственная служба;

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Электронные ресурсы БИК:

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»  
<http://biblioclub.ru/>

Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

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

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

Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

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

Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки  
<https://dvs.rsl.ru/>

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

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

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по написанию эссе**

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и



аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе.

Структура эссе.

1 Титульный лист

2. Введение – обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, логически и стилистически связанных между собой.

3 Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

4 Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, 14 через 1,5 интервала на стандартных листах бумаги формата А4. Поля: верхнее, нижнее – 20 мм., правое – 15 мм., левое – 25 мм. Выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Страницы должны быть пронумерованы. Максимальный объем эссе – 7 страниц.

Оценка эссе осуществляется в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

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

**11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

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

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

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

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

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