**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](#_Toc117063980)

[2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине 3](#_Toc117063981)

[3. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4](#_Toc117063982)

[4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся 4](#_Toc117063983)

[5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий 5](#_Toc117063984)

[5.1. Содержание дисциплины 5](#_Toc117063985)

[5.2. Учебно-тематический план 7](#_Toc117063986)

[5.3. Содержание семинаров, практических занятий 8](#_Toc117063987)

[6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 11](#_Toc117063988)

[6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы 11](#_Toc117063989)

[6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2) 13](#_Toc117063990)

[7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине 15](#_Toc117063991)

[8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины 23](#_Toc117063992)

[9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины 24](#_Toc117063993)

[10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 24](#_Toc117063994)

[11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости). 25](#_Toc117063995)

[12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине. 26](#_Toc117063996)

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 компе-тенции | 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 | **Знать:**  Методологические, нормативные и правовые основы регламентации внутренних и межведомственных коммуникаций в рамках организации и осуществления проектного управления  **Уметь:**  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 | **Знать:**  Основные положения теории коммуникаций, структурные модели и функции коммуникации применительно к вопросам организационного обеспечения проектной деятельности  **Уметь:**  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, 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 | **Знать:**  Подходы к формированию и совершенствованию организационно-функциональной структуры проектной деятельности  **Уметь:**  Проектировать организационную структуру, учитывающую функционал работников различного ранга в области проектного управления; распределять функциональные роли по реализации конкретных проектов |
| 2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности | **Знать:**  Современные подходы к обеспечению межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления  **Уметь:**  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 | **Знать:**  Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием  **Уметь:**  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)** |
| **Общая трудоемкость дисциплины** | ***3 з.е. / 144*** | ***144*** |
| ***Контактная работа - Аудиторные занятия*** | ***40*** | ***40*** |
| *Лекции* | ***10*** | ***10*** |
| *Семинары, практические занятия* | ***30*** | ***30*** |
| ***Самостоятельная работа*** | ***104*** | ***104*** |
| Вид текущего контроля | ***Эссе*** | ***Эссе*** |
| Вид промежуточной аттестации | ***Экзамен*** | ***Экзамен*** |

# **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, нисходяшими, 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** | | | | |  |  |  |
| **Всего** | **Контактная работа – Аудиторная работа** | | | **Самостоятельная работа** | **Формы текущего контроля успеваемости** | |  |
| **Общая в т.ч.** | **Лекции** | **Семинары, практические занятия** |  |
| **1.** | Тема 1.  Концептуальные и нормативно-правовые основы проектного управления 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.  Обсуждение дискуссионных вопросов.  Решение кейсов.  Решение ситуационных задач. | |  |
| **4.** | Тема 4.  Стратегическое, программно-целевое и проектное управление | 36 | 8 | 2 | 6 | 20 |  |
| **5.** | Тема 5.  Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности | 40 | 8 | 2 | 6 | 24 |  |
|  | 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 | **Занятие 1.**   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.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 | Опрос.  Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов. Терминологический диктант. |
| **Занятие 2.**   1. Эволюция подходов к определению понятия проекта. 2. Проектный менеджмент, управление проектами или проектное управление? 3. Соотношение понятий проектного управления и проектной деятельности.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Занятие 3.**   1. Нормативно-правовые основы проектного управления в Российской Федерации. 2. Отражение проектного управления в смежном федеральном законодательстве. 3. Реализация принципов проектного управления в сфере управления государственными программами Российской Федерации.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Тема 2.** Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов | **Занятие 4.**   1. Сходства и различия принципов реализации проектного управления в государственном и коммерческом секторе. 2. Подходы к разработке положения о проектной деятельности в органах власти и учреждениях. 3. Совершенствование организационной структуры с учетом функционала в сфере проектной деятельности.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 | Опрос.  Решение тестов. Обсуждение дискуссионных вопросов.  Терминологический диктант.  Решение ситуационных задач |
| **Занятие 5.**   1. Проект как социальная технология. Основы теории социальных технологий. 2. Проект как набор управленческих инструментов. Понятие и свойства управленческого инструмента. 3. Кадровые основы проектного управления. Подходы к организации подготовки кадров с целью активизации их участия в проектной деятельности.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Занятие 6.**   1. Назначение классификации проектов. 2. Возможна ли интеграция инвестиционных проектов в систему проектного управления? 3. Комплексные научно-технические программы и проекты полного инновационного цикла (КНТП). 4. Инфраструктурные проекты. 5. Социальные проекты. 6. Бережливые проекты как разновидность внутриорганизационных проектов.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Тема 3.**  Методы управления проектами | **Занятие 7.**   1. Традиционный линейный подход к управлению проектами. 2. Использование аналитики в целях прогнозирования реализации проекта. 3. Принцип водопада (waterfall) применительно к организации выполнения бизнес-проектов.   **Рекомендуемые источники**:  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. |
| **Занятие 8.**   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   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Занятие 9.**   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   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |  |
| **Тема 4.**  Стратегическое, программно-целевое и проектное управление | **Занятие 10.**   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   **Рекомендуемые источники**:  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. |
| **Занятие 11.**   1. Взаимосвязь проектного и программно-целевого управления. 2. Управленческие смыслы стратегического планирования. 3. Экономические и социальные смыслы стратегического и проектного управления   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Занятие 12.**   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   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Тема 5.**  Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности | **Занятие 13.**   1. Понятие и особенности социальной коммуникации. 2. Отличие коммуникации от общения. Целенаправленный характер коммуникации. 3. Познавательная, побудительная, контактная и экспрессивная функции коммуникации   **Рекомендуемые источники**:  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. |
| **Занятие 14.**   1. Социально-управленческий смысл коммуникации. 2. Свойства управленческой коммуникации в рамках проектной деятельности. 3. Регламентация процедур коммуникативных действий, места и времени их выполнения.   **Рекомендуемые источники**:  Раздел 8: 1-5, осн. 1-2, доп. 3-4 Раздел 9 |
| **Занятие 15.**   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.   **Рекомендуемые источники**:  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** |
| **Тема 1.**  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 проектной деятельности.  Этапы развития проектного менеджмента.  Лучшие практики субъектов РФ в части организации проектной деятельности в государственном секторе.  Сравнение подходов к организации проектной деятельности, согласно постановлениям Правительства РФ от 15.10.2016 №1050 и от 31.10.2018 №1288 | Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.  Подготовка (сообщения) доклада.  Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.  Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия. |
| **Тема 2.**  Проектное управление в государственном и коммерческом секторе. Типология проектов | Зарубежный опыт организации проектного управления в государственном и коммерческом секторе.  Особенности разработки организационных основ проектного управления.  Взаимосвязь проектной деятельности в органе / организации и кадровой политики.  Формирование типологии проектов, учитывающей их отраслевую специфику.  Организация сопровождения инвестиционных проектов, роль органов власти и институтов развития в обеспечении их.  Примеры реализации флагманских инфраструктурных проектов.  Лидерство и авторство как системообразующие принципы проектного управления | Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.  Подготовка (сообщения) доклада.  Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.  Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия. |
| **Тема 3.**  Методы управления проектами | Сравнение методов управления проектами и теорий принятия управленческих решений.  Особенности линейного подхода к управлению проектами.  Возможности итерационного и адаптивного подходов к реализации проектов в бизнесе и государственном управлении.  Перспективы реализации Agile-методологии для управления проектами в государственном и коммерческом секторе | Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.  Подготовка отчета.  Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.  Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия. |
| **Тема 4.**  Стратегическое, программно-целевое и проектное управление | Взаимосвязь стратегического планирования, стратегического управления и стратегического развития территории.  Проекты как содержательная основа стратегии социально-экономического развития территории.  Стратегический характер национальных, федеральных, отраслевых и региональных проектов | Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.  Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.  Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия. |
| **Тема 5.**  Управление коммуникациями в рамках проектной деятельности | Перспективные формы управления коммуникациями в рамках проектной деятельности.  Разделение функций производства, воспроизведения и распространения информации в рамках коммуникационного процесса.  Согласованность функциональных элементов коммуникации в рамках проектной деятельности.  Структурные модели и функции коммуникации.  Управление восходящими, нисходяшими, одноуровневыми и диагональными информационными потоками в ходе организационного обеспечения проектной деятельности.  Цифровизация процесса управления коммуникациями в рамках проектной деятельности | Работа с научной, учебной и справочной литературой, Интернет-ресурсами.  Подбор, систематизация, критический анализ и обобщение материала.  Подготовка к опросу и тестированию по теме занятия. |

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

**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**

|  |  |
| --- | --- |
| **1 вопрос (10 баллов)** | 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.  **в) Не достигается системного эффекта, не приумножаются социальные блага**  г)Проекты не доходят до завершающей стадии их реализации.  1.2. Какое утверждение о взаимосвязи проектного управления в органах власти со стратегическим планированием социально-экономического развития территорий верно:  а) нормативная база четко регламентирует взаимосвязь стратегического и проектного управления  б) согласно законодательству о стратегическом планировании, в стратегиях социально-экономического развития обязательно должны быть представлены флагманские инфраструктурные проекты;  **в) на уровне законодательства РФ проектное управление не соотнесено со стратегическим планированием;**  г) согласно законодательству о стратегическом планировании, в стратегиях социально-экономического развития обязательно должны быть представлены социальные проекты  1.3. Коммуникации между отделом, ответственным за реализацию проекта, и юридическим отделом органа / организации, относятся к:  а) вертикальным коммуникациям; коммуникациям;  б) горизонтальным коммуникациям;  **в) диагональным коммуникациям;**  г) к вертикальным и горизонтальным коммуникациям одновременно |
| **2 вопрос (20 баллов)** | Раскрыть назначение классификации проектов для реализации управленческих задач |
| **3 вопрос (30 баллов)** | **Кейс**  Студент – руководитель проектного офиса муниципального района.  Отделу А на текущий день поступило 4 инициативные заявки на реализацию проектов.  1-я заявка – проект по организации капитального ремонта многоэтажного дома.  2-я заявка – проект по установке памятника на могиле неизвестного солдата.  3-я заявка – проект по созданию системы профориентации молодежи, которая предусматривает, в частности, формирование портфолио выпускников образовательных организаций и возможное взаимодействие с потенциальными работодателями.  4-я заявка – проект по созданию электронной системы потребительской кооперации жителей территории (по фату более половины работ по данному проекту уже выполнено).  *Какой заявке руководитель проектного офиса отдаст предпочтение? Объяснить свое решение?* |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции | Типовые контрольные задания |
| 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 | **Знать:**  Методологические, нормативные и правовые основы регламентации внутренних и межведомственных коммуникаций в рамках организации и осуществления проектного управления  **Уметь:**  Организовывать взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления со всеми заинтересованными сторонами по вопросам реализации проектов | ***Пример практико-ориентированных заданий***  По результатам анализа проектной деятельности органа социальной защиты выявлено, что данный орган, реализуя региональные проекты в раках 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.  *С какими органами должен в данном случае взаимодействовать орган социальной защиты? Каким образом может быть наиболее рационально выстроена система коммуникации?*  ***Пример кейсов***  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.  *Ваши действия?* |
| 1. 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 | **Знать:**  Основные положения теории коммуникаций, структурные модели и функции коммуникации применительно к вопросам организационного обеспечения проектной деятельности  **Уметь:**  выстраивать коммуникационный процесс в сфере управления проектами и оценивать его эффективность с учетом ведомственных и социологических показателей | ***Пример практико-ориентированных заданий***  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.  *Составьте 5 вопросов социологической анкеты для государственных служащих, направленной на выявление их осведомленности о системе проектного управления, а также мотивации в части проектной деятельности.*  ***Пример кейсов***  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.  *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?* |
| 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 | **Знать:**  Подходы к формированию и совершенствованию организационно-функциональной структуры проектной деятельности  **Уметь:**  Проектировать организационную структуру, учитывающую функционал работников различного ранга в области проектного управления; распределять функциональные роли по реализации конкретных проектов | ***Пример практико-ориентированных заданий***  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.  *Предложите вариант организационной структуры администрации муниципального района, учитывающей функционал в области проектной деятельности*  ***Пример кейсов***  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.  *В чем состоит ошибочность описанного подхода в распределении функциональных ролей? Какие меры следует дополнительно принять, чтобы решить поставленную задачу?* |
| 2. Осуществляет координацию деятельности органов исполнительной власти, в том числе организует согласование принимаемых решений в области проектной деятельности | **Знать:**  Современные подходы к обеспечению межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления  **Уметь:**  Реализовывать правовые, организационные, информационные и иные мероприятия, направленные на обеспечение межпроектной координации деятельности различных субъектов проектного управления | ***Пример практико-ориентированных заданий***  В положениях о проектной деятельности органов и организаций, как правило, слабо прописан порядок межпроектной координации.  *Предложите систему мероприятий, направленных на то, чтобы инициаторы проектов учитывали фактор межпроектной координации на всех этапах жизненного цикла своего проекта.*  ***Пример кейсов***  Студент – служащий управления экономического развития области N., занимается составлением технического задания на разработку стратегии социально-экономического развития региона. При этом поставлена задача, чтобы на уровне мероприятий данной стратегии учитывались действующие проекты и предлагались новые.  *Сформулируйте позиции технического задания в целях решения данной задачи* |
|  | 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 | **Знать:**  Теоретические и методологические основы обеспечения взаимосвязи между организацией проектной деятельности в органах власти и стратегическим планированием  **Уметь:**  Организовывать совместные мероприятия различных ведомств, направленные на повышение эффективности реализации проектов | ***Пример практико-ориентированных заданий***  *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*  ***Пример кейсов***  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.  *Предложите систему мер, направленных на координацию деятельности различных субъектов профориентации молодежи* |

# **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»](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102121648&intelsearch=%CF%EE%F1%F2%E0%ED%EE%E2%EB%E5%ED%E8%E5+%CF%F0%E0%E2%E8%F2%E5%EB%FC%F1%F2%E2%E0+%D0%EE%F1%F1%E8%E9%F1%EA%EE%E9+%D4%E5%E4%E5%F0%E0%F6%E8%E8+%EE%F2+6+%EC%E0%FF+2008+%B9+362)

**Основная литература**

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

* 1. 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.
  2. 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;

Вестник государственного и муниципального управления;

ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. Public Administration Issues.

# **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.