

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.05.2026 16:34:59  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.09.02 Методология управления проектами**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

Управление проектами и программами  
(наименование образовательной программы)

---

заочная  
(форма обучения)

Год набора 2026  
Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

**Заведующий кафедрой:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

Рабочая программа дисциплины «*Организация проектной деятельности в органах власти*» одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....	13
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	31
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля).....	42
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет ..	50
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	51

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина *Б1.В.09.02 Методология управления проектами* обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
В/01.7 Управление эффективностью инвестиционного проекта  08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами (Приказ Минтруда № 497н от 23.09.2024)	ПК-2	Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2.1	Определяет операции для реализации инвестиционного проекта	ПК-2.1 З-2 Знает методы и модели управления инвестиционными проектами ПК-2.1 У-1 Умеет определять операции для реализации инвестиционного проекта
			ПК-2.2	Определяет последовательности операций для реализации инвестиционного проекта	ПК-2.2 З-1 Знает принципы структурирования инвестиционного проекта ПК-2.2 У-1 Умеет определять последовательность операций для реализации
			ПК-2.4	Оценивает длительности операций инвестиционного проекта	ПК-2.4 З-1 Знает методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов ПК-2.4 У-1 Умеет оценивать длительности операций инвестиционного проекта

			ПК-2.8	Планирует этапы реализации инвестиционного проекта	ПК-2.8 З-1 Знает принципы структурирования инвестиционного проекта ПК-2.8 У-1 Умеет разрабатывать план реализации инвестиционного проекта
С/01.7 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства 08.041 Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства (Приказ Минтруда России от 20.07.2020 № 431н)	ПК-3	Способен организовать инициирование и планирование проекта ГЧП	ПК-3.6	Определяет сроки реализации проекта государственно-частного партнерства или порядка определения такого срока	ПК-3.6 З-1 Знает способы планирования и распределения работ в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства ПК-3.6 У-1 Умеет ставить задачи проекта государственно-частного партнерства

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 4,00 з.е., 144 ак. час., из них:

Лекции: 8 ак. час;

Практические: 10 ак. час;

Контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации: 9 ак. час;

Итого ауд.: 27 ак. час;

Контактная работа: 27 ак. час;

Сам. работа: 117 ак. час;

Дисциплина *Б1.В.09.02 Методология управления проектами* относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, модуль «Технологии проектного управления». Реализуется в 1 семестре 1 курса.

Последующие дисциплины: «Управление командой проекта», «Проектный анализ», «Сопровождение реализации проекта», «Управление проектами государственно-частного партнерства», «Проектное финансирование», «Управление рисками и изменениями», а также научно-исследовательская работа, преддипломная практика и подготовка ВКР.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (Заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела, темы	Объем дисциплины, ак. час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения			КЭ	Каттэк	Контроль						
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	КСР				СРкр	СРэк	СР			
Л	ЛР	ПЗ												
Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности														
Тема 1.1	Системный подход в управлении проектами	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование	
Тема 1.2	Система стратегического планирования	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование	
Тема 1.3	Стандарты управления проектами	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование Кейс-задание	
Раздел 2. Разработка и реализация проекта														
Тема 2.1	Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование Кейс-задание	
Тема 2.2	Процессы и функциональные области управления проектами	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование Кейс-задание	
Тема 2.3	Предметная область проекта	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование Кейс-задание	
Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами														
Тема 3.1	Инструменты управления проектами	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование	
Тема 3.2	Гибкие и гибридные методы управления проектами	15	1	0	1	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование	
Тема 3.3	Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности	15		0	2	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование Кейс-задание	
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	9	0	0	0		Экзамен	
<b>Итого:</b>		<b>144</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>117</b>		

Используемые сокращения: Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

#### **Тема 1.1. Системный подход в управлении проектами**

Основные понятия системного анализа. Свойства и классификация систем. Проект как сложная социотехническая система. Системный подход к управлению проектами: целостность, иерархичность, интеграция. Принципы обратной связи и адаптивного управления. Применение системного мышления при инициации и реализации проектов в органах публичной власти.

#### **Тема 1.2. Система стратегического планирования**

Взаимосвязь стратегического планирования и проектного управления. Система стратегических документов: цели, приоритеты, национальные проекты, государственные программы. Формирование портфелей проектов на основе стратегии. Методы стратегического анализа (PEST, SWOT, SNW-анализ) применительно к проектной деятельности. Концепция сбалансированной системы показателей (BSC) для проектов.

#### **Тема 1.3. Стандарты управления проектами**

Обзор международных и национальных стандартов: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, ГОСТ Р 54869-2011 и др. Сравнительный анализ процессного и ролевого подходов. Требования к организации проектного управления в государственном секторе (Постановление Правительства РФ № 1288, региональные стандарты). Адаптация стандартов для проектов ГЧП и социально-экономического развития.

### **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

#### **Тема 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта**

Понятие жизненного цикла проекта (ЖЦП). Основные фазы: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение. Модели ЖЦП: каскадная, итеративная, спиральная. Особенности ЖЦП для инвестиционных проектов и проектов ГЧП. Управление проектными фазами: входы, выходы, ключевые результаты. Взаимосвязь ЖЦП и продукта.

#### **Тема 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами**

Группы процессов управления проектами (по PMBOK): инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. Функциональные области: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками, заинтересованными сторонами. Матрица ответственности процессов. Интеграция процессов при управлении государственными проектами.

#### **Тема 2.3. Предметная область проекта**

Управление предметной областью (содержанием) проекта: сбор требований, определение содержания, создание иерархической структуры работ (ИСР/ WBS), верификация и управление изменениями содержания. Методы декомпозиции. Роль устава проекта и технического задания. Особенности управления содержанием в государственных проектах (изменение нормативной базы, общественное обсуждение).

### **Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

#### **Тема 3.1. Инструменты управления проектами**

Классификация инструментов: календарное планирование (диаграмма Ганта, сетевые графики CPM/PERT), управление ресурсами (матрица распределения, гистограммы), управление стоимостью (накопленные затраты, метод освоенного объема). Программное обеспечение: MS Project, Primavera, Trello, Jira, онлайн-сервисы для проектного офиса.

Применение инструментов для проектов в сфере ГМУ: бюджетирование, контроль сроков, отчетность.

### **Тема 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами**

Agile-манифест и принципы гибкого управления. Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming. Применимость Agile в государственном секторе (ограничения и возможности). Гибридные подходы: сочетание каскадного планирования и гибкого исполнения (Water-Scrum-Fall). Управление проектами развития (проекты цифровой трансформации, социокультурные проекты) с использованием гибких методов.

### **Тема 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности**

Современные ИКТ для проектной деятельности: системы электронного документооборота (СЭД), корпоративные порталы, проектные коллаборационные платформы (MS Teams, Slack, Asana). Информационная открытость проектов: официальные сайты, ГИС, портал «Открытый бюджет». Инструменты визуализации и дашборды для контроля проектов. Требования к защите информации и кибербезопасности проектов в органах власти.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. Продумать логику и полноту ответа. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: Отсутствие фактических ошибок. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). Обоснованность ответа (наличие аргументов). Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	баллов	баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): в ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.07 «Организационное поведение» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестовые задания; кейс-задания; решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	ТЗ	КЗ
Р-1. / Т-1.1.	5	
Р-1. / Т-1.2.	5	
Р-1. / Т-1.3.	5	5
Р-2. / Т-2.1.	5	5
Р-2. / Т-2.2.	5	5
Р-2. / Т-2.3.	5	5
Р-3. / Т-3.1.	5	
Р-3. / Т-3.2.	5	
Р-3. / Т-3.2.	5	5
<b>Итого: 70</b>	<b>45</b>	<b>25</b>

ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания

### Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности Тема 1.1. Системный подход в управлении проектами Тестовые задания

1. Расположите этапы системного анализа в логической последовательности применительно к управлению проектом:

- А) определение критериев эффективности системы
- Б) выявление проблемной ситуации
- В) синтез альтернативных решений
- Г) декомпозиция системы на подсистемы
- Д) выбор оптимального решения

2. Установите соответствие между свойством системы и его характеристикой:

- 1. эмерджентность
- 2. гомеостазис
- 3. целостность
- 4. иерархичность

А) свойство системы сохранять внутреннее равновесие при внешних воздействиях

Б) несводимость свойств целого к сумме свойств его частей

В) каждый элемент системы может рассматриваться как подсистема более высокого уровня

Г) изменение одного элемента влияет на все остальные

3. Какие из перечисленных принципов относятся к системному подходу в управлении проектами? Выберите все верные ответы и кратко обоснуйте.

- а) принцип обратной связи
- б) принцип «кнута и пряника»
- в) принцип адаптивности
- г) принцип «разделяй и властвуй»
- д) принцип интеграции

4. Объясните, почему проектный офис в органе государственной власти следует рассматривать как открытую социально-экономическую систему. Какие свойства открытой системы проявляются в его деятельности?

5. Приведите не менее трёх аргументов в пользу применения системного подхода при планировании национального проекта. Как системный подход помогает избежать «синдрома локальной оптимизации»?

## **Тема 1.2. Система стратегического планирования**

### **Тестовые задания**

1. Расположите в хронологическом порядке этапы стратегического планирования проектной деятельности в государственном секторе:

- А) анализ внешней и внутренней среды
- Б) мониторинг и контроль реализации стратегических проектов
- В) формулировка миссии и стратегических целей
- Г) разработка портфеля проектов и программ
- Д) корректировка стратегии на основе оценки результатов

2. Установите соответствие между инструментом стратегического анализа и его назначением:

- 1. SWOT-анализ
- 2. PEST-анализ
- 3. SNW-анализ
- 4. Матрица БКГ

А) оценка макросреды проекта (политические, экономические, социальные, технологические факторы)

Б) определение сильных, нейтральных и слабых сторон организации

В) выявление внутренних и внешних факторов, влияющих на проект

Г) распределение проектов портфеля по доле рынка и темпам роста

3. Какие из перечисленных документов являются обязательными элементами системы стратегического планирования в РФ согласно Федеральному закону № 172-ФЗ?

Выберите все верные ответы и обоснуйте.

- а) прогноз социально-экономического развития
- б) бизнес-план коммерческого предприятия
- в) стратегия пространственного развития
- г) устав муниципального образования
- д) государственные программы Российской Федерации

4. В чём заключается роль сбалансированной системы показателей (BSC) при управлении портфелем государственных проектов? Назовите не менее трёх проекций BSC и приведите примеры показателей для каждой из них.

5. Предположим, в регионе сформирован портфель проектов, каждый из которых соответствует отдельной стратегической цели, но ресурсов на все проекты недостаточно. Предложите алгоритм приоритизации проектов на основе методов стратегического анализа.

### **Тема 1.3. Стандарты управления проектами**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите в порядке появления исторические этапы развития стандартов управления проектами:

- А) появление PMBOK Guide
- Б) разработка метода PERT в ВМФ США
- В) создание ГОСТ Р 54869-2011
- Г) стандартизация PRINCE2
- Д) применение диаграмм Ганта в строительстве

2. Установите соответствие между стандартом управления проектами и его ключевой характеристикой:

- 1. PMBOK
  - 2. PRINCE2
  - 3. ISO 21500
  - 4. ГОСТ Р 54869
- А) процессный подход, 49 процессов, 10 областей знаний
  - Б) акцент на бизнес-обосновании и управлении по этапам
  - В) гармонизированный международный стандарт, общие рекомендации
  - Г) российский стандарт на основе PMBOK с учётом национальной специфики

3. Какие из перечисленных требований к организации проектной деятельности в органах власти установлены Постановлением Правительства РФ № 1288? Выберите все верные ответы и обоснуйте.

- а) создание проектного комитета
- б) обязательное использование Scrum
- в) назначение руководителя проекта и администратора проекта
- г) формирование паспорта регионального проекта
- д) ежеквартальное премирование всех участников проекта

4. Опишите разницу между процессно-ориентированным (PMBOK) и ролево-ориентированным (PRINCE2) подходами к управлению проектами. Какой из них более применим для государственных проектов с жёсткой регламентацией и почему?

5. Адаптация стандарта под конкретный проект – почему это необходимо? Приведите пример трёх элементов стандарта, которые могут быть исключены или упрощены для проекта по внедрению электронной очереди в МФЦ небольшого города.

#### **Кейс-задания**

##### **Кейс 1. Конфликт стандартов в госкорпорации**

В крупной госкорпорации одновременно внедряются PMBOK и PRINCE2. Проектная команда жалуется на дублирование документов и путаницу в терминах. Руководство требует выбрать единый стандарт.

*Вопросы:*

- 1. В чём причины конфликта?

2. Предложите критерии выбора стандарта для данной организации.
3. Какой стандарт вы бы рекомендовали и почему? Какие элементы второго стандарта можно позаимствовать?

### **Кейс 2. Внедрение проектного управления в муниципалитете**

Администрация города приняла решение внедрить проектный подход на основе ГОСТ Р 54869-2011. Однако чиновники на местах считают, что это увеличит бюрократию.

*Вопросы:*

1. Какие аргументы «за» использование стандарта вы приведёте?
2. Как минимизировать дополнительную нагрузку на сотрудников?
3. Разработайте план пилотного внедрения (3-4 ключевых шага).

### **Кейс 3. Аудит соответствия стандарту**

Вас пригласили в качестве независимого эксперта для аудита проектной деятельности регионального проектного офиса. Обнаружено, что уставы проектов не содержат критериев успеха, а реестры рисков не обновляются.

*Вопросы:*

1. Какому стандарту (каким разделам) противоречит такая практика?
2. Какие риски это создаёт для реализации региональных проектов?
3. Составьте чек-лист из 5 пунктов для быстрой проверки соответствия стандарту.

## **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

### **Тема 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите фазы жизненного цикла проекта в правильной последовательности согласно классическому подходу:

- А) исполнение
- Б) завершение
- В) инициация
- Г) мониторинг и контроль
- Д) планирование

2. Установите соответствие между фазой жизненного цикла и её основным результатом:

1. инициация
2. планирование
3. исполнение
4. завершение

- А) устав проекта, назначение руководителя
- Б) итоговый отчёт, передача результата заказчику
- В) календарный план, бюджет, план управления рисками
- Г) создание проектного продукта, выполненные работы

3. Какие из перечисленных моделей жизненного цикла относятся к гибким (agile)?

Выберите все верные ответы и обоснуйте.

- а) каскадная (водопад)
- б) спиральная
- в) Scrum
- г) Kanban
- д) V-модель

4. Объясните, почему для проекта по цифровой трансформации государственной услуги нецелесообразно применять исключительно каскадную модель. Какую модель вы предложите и почему?

5. Опишите особенности фазы завершения проекта в государственном секторе. Какие документы должны быть подписаны, какие процедуры обязательны (например, приёмочные испытания, отчётность в вышестоящий орган, расформирование команды)?

## **Кейс-задания**

### **Кейс 1. Затянувшаяся инициация**

Проект по созданию регионального портала госуслуг находится на стадии инициации уже 6 месяцев. Постоянно меняются требования, согласование устава затягивается, команда не назначена.

*Вопросы:*

1. Какие риски несёт затянутая инициация?
2. Какие шаги следует предпринять руководителю проекта для выхода из ситуации?
3. Какой документ должен быть разработан в первую очередь и почему?

### **Кейс 2. Поздние изменения в исполнении**

При строительстве социального объекта (школы) на 80% готовности заказчик требует изменить планировку внутренних помещений. Подрядчик говорит о невозможности без значительного увеличения бюджета и сроков.

*Вопросы:*

1. Какой процесс (из какой фазы ЖЦ) должен был предотвратить эту ситуацию?
2. Каков правильный порядок внесения изменений согласно методологии управления проектами?
3. Кто принимает окончательное решение об изменении в государственном контракте?

### **Кейс 3. Завершение без актов**

Проект по автоматизации документооборота в министерстве формально завершён, система работает. Однако акты приёмки не подписаны, часть требований не выполнена, но пользователи довольны.

*Вопросы:*

1. Можно ли считать проект завершённым?
2. Какие риски возникают для руководителя проекта и организации?
3. Опишите процедуру принудительного закрытия проекта (согласно стандартам).

## **Тема 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами**

### **Тестовые задания**

1. Расположите группы процессов управления проектами (по РМВОК) в порядке выполнения в типовом проекте:

- А) мониторинг и контроль
- Б) инициация
- В) исполнение
- Г) планирование
- Д) закрытие

2. Установите соответствие между функциональной областью управления проектами и её содержанием:

1. управление интеграцией
2. управление рисками
3. управление закупками
4. управление коммуникациями
5. А) идентификация, анализ и реагирование на неопределённости
6. Б) обеспечение взаимодействия между участниками проекта
7. В) координация всех процессов и их объединение в единое целое
8. Г) приобретение товаров, работ, услуг у внешних поставщиков

3. Какие из перечисленных процессов относятся к группе процессов планирования? Выберите все верные ответы и обосуйте.

- а) разработка устава проекта
- б) определение состава операций
- в) оценка ресурсов операций

- г) закрытие контрактов
- д) создание иерархической структуры работ

4. Опишите, как взаимосвязаны управление сроками и управление стоимостью проекта. Приведите пример ситуации, когда задержка на одном этапе увеличивает стоимость проекта за счёт двух факторов.

5. Какие особенности управления закупками характерны для государственных проектов (в отличие от коммерческих)? Назовите не менее трёх отличий и поясните, как они влияют на процессы.

### **Кейс-задания**

#### **Кейс 1. Интеграция разрозненных планов**

В крупном инфраструктурном проекте отдельные команды разработали план по срокам, план по ресурсам и план по рискам независимо друг от друга. При попытке объединить их обнаружены серьёзные противоречия.

*Вопросы:*

1. Какой процесс управления интеграцией был пропущен?
2. Предложите порядок синхронизации планов.
3. Какой документ должен стать результатом интеграции?

#### **Кейс 2. Сбой коммуникаций в проекте ГЧП**

В проекте государственно-частного партнёрства по строительству больницы концессионер (частная сторона) не получил вовремя информацию об изменении санитарных норм. Это привело к перепроектированию и удорожанию.

*Вопросы:*

1. Какие процессы управления коммуникациями были нарушены?
2. Кто несёт ответственность за передачу информации об изменениях законодательства?
3. Предложите улучшения в план коммуникаций проекта.

#### **Кейс 3. Мониторинг и контроль освоенного объёма**

По проекту через 3 месяца: плановая стоимость выполненных работ (PV) = 10 млн руб., фактическая стоимость (AC) = 12 млн руб., освоенный объём (EV) = 9 млн руб.

*Вопросы:*

1. Рассчитайте отклонение по стоимости (CV) и по срокам (SV).
2. Сделайте вывод о состоянии проекта (перерасход/экономия, опережение/отставание).
3. Какие управленческие действия следует предпринять?

### **Тема 2.3. Предметная область проекта**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите этапы управления предметной областью проекта в логической последовательности:

- А) создание иерархической структуры работ (ИСР)
- Б) сбор требований
- В) определение содержания
- Г) верификация содержания
- Д) управление изменениями содержания

2. Установите соответствие между элементом управления содержанием и его определением:

1. требование
2. продуктовая декомпозиция
3. исключение из содержания (scope creep)
4. базовый план по содержанию

А) утверждённая версия ИСР, словаря ИСР и описания содержания

Б) неконтролируемое добавление функций без изменения бюджета и сроков

В) документированная потребность заинтересованной стороны

Г) разбиение продукта на составные части

3. Какие из перечисленных работ могут быть декомпозированы до уровня пакетов работ в ИСР? Выберите все верные ответы и обоснуйте.

- а) проведение публичных слушаний
- б) утверждение бюджета в вышестоящем органе (вне контроля команды)
- в) разработка проектно-сметной документации
- г) мониторинг погоды (в проекте благоустройства)
- д) обучение пользователей новой информационной системы

4. В чём разница между описанием содержания (project scope statement) и иерархической структурой работ (ИСР/WBS)? Приведите пример для проекта «Внедрение системы «Бережливый регион» в министерстве».

5. В проект по разработке мобильного приложения для записи к врачу заказчик просит добавить видеоконсультации с врачом. Бюджет и сроки фиксированы. Опишите процедуру управления изменением содержания: кто и как должен принимать решение?

### **Кейс-задания**

#### **Кейс 1. Размытое содержание**

В государственном контракте на разработку информационной системы содержание описано так: «создать современную удобную систему для взаимодействия с гражданами». Команда разработчиков и заказчик по-разному понимают «современность» и «удобство».

*Вопросы:*

- 1. Какие ошибки допущены при определении содержания?
- 2. Как методология управления проектами предлагает фиксировать требования?
- 3. Составьте три конкретных критерия приемки для такого проекта.

#### **Кейс 2. Декомпозиция национального проекта**

Вам поручено разработать ИСР для федерального проекта «Чистая вода» (в рамках национального проекта «Экология»). Проект включает строительство очистных сооружений в 5 регионах, информационную кампанию и мониторинг качества воды.

*Вопросы:*

- 1. Какие принципы декомпозиции следует соблюдать?
- 2. Предложите структуру ИСР первого уровня (не менее 4 блоков).
- 3. На каком уровне декомпозиции целесообразно остановиться для государственного отчёта?

#### **Кейс 3. Управление изменениями в ходе реализации**

В проекте по ремонту школы (уже идёт строительство) выяснилось, что необходимо усилить фундамент из-за ошибок в проектной документации. Сметная стоимость увеличивается на 15%, сроки – на 2 месяца.

*Вопросы:*

- 1. Какие документы нужно оформить для инициирования изменения?
- 2. Кто должен утвердить изменение (распишите иерархию для бюджетного проекта)?
- 3. Как это изменение повлияет на базовый план по содержанию?

## **Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

### **Тема 3.1. Инструменты управления проектами**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите шаги построения диаграммы Ганта в правильной последовательности:

- А) определение зависимостей между операциями
- Б) оценка длительности каждой операции
- В) перечисление всех операций на временной шкале
- Г) назначение ответственных
- Д) выделение критического пути

2. Установите соответствие между методом сетевого планирования и его характеристикой:

1. СРМ (метод критического пути)
2. PERT (метод оценки и пересмотра программ)
3. метод Монте-Карло
4. диаграмма Ганта

А) вероятностная оценка сроков (оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный)

Б) наглядное представление длительности задач на временной шкале

В) расчёт ранних и поздних сроков, резервов, критического пути

Г) имитационное моделирование рисков расписания

4. Какие из перечисленных показателей рассчитываются в методе освоенного объема (EVM)? Выберите все верные ответы и обоснуйте.

а) PV (плановая стоимость)

б) ROI (рентабельность инвестиций)

в) EV (освоенный объём)

г) CPI (индекс выполнения стоимости)

д) NPV (чистая приведённая стоимость)

5. Опишите алгоритм выбора программного обеспечения для управления проектами в государственном органе. Какие критерии (технические, финансовые, юридические) должны учитываться при проведении закупки?

6. Предположим, в проекте по благоустройству парка длительность критического пути составляет 120 дней. Вы обнаружили, что одна из операций на критическом пути (посадка крупномеров) может быть сокращена с 10 до 7 дней за счёт привлечения дополнительной техники. Оцените эффект и назовите риски.

### **Тема 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите основные ценности Agile-манифеста в приоритетном порядке (слева – важнее):

А) взаимодействие с заказчиком выше формальных процедур

Б) работающий продукт выше исчерпывающей документации

В) реагирование на изменения выше следования плану

Г) люди и их мотивация выше процессов и инструментов

2. Установите соответствие между элементом Scrum и его назначением:

1. product backlog

2. sprint

3. scrum master

4. daily scrum

А) 15-минутная ежедневная встреча команды

Б) список требований к продукту, упорядоченный по приоритету

В) фасилитатор, удаляющий препятствия

Г) короткий итерационный цикл работы (обычно 2-4 недели)

3. Какие из перечисленных условий делают применение Agile в государственном проекте затруднительным? Выберите все верные ответы и обоснуйте.

а) жёстко фиксированный бюджет и сроки

б) высокий уровень неопределённости требований

в) требования к документообороту по стандартам делопроизводства

г) небольшой размер команды (5-7 человек)

д) необходимость согласования изменений с контролирующим органом

4. Объясните, что такое гибридный подход Water-Scrum-Fall. Приведите пример проекта в сфере ГМУ, для которого такой подход будет оптимальным.

5. В проекте по созданию портала «Открытый бюджет» заказчик требует

предоставлять подробную проектную документацию (более 200 страниц) на каждом этапе. Команда предлагает использовать Scrum. Как разрешить противоречие? Предложите компромиссное решение.

### **Тема 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности**

#### **Тестовые задания**

1. Расположите этапы внедрения проектной коллаборационной платформы (на примере MS Teams) в органе власти:

- А) пилотное использование на одном проекте
- Б) разработка регламента работы в системе
- В) развёртывание инфраструктуры и создание учётных записей
- Г) обучение сотрудников
- Д) масштабирование на все проекты

2. Установите соответствие между типом ИКТ-инструмента и его функцией в проектной деятельности:

- 1. СЭД (система электронного документооборота)
  - 2. дашборд (панель управления проектом)
  - 3. портал «Открытый бюджет»
  - 4. ГИС (геоинформационная система)
- А) визуализация ключевых показателей проекта в реальном времени
  - Б) публичная отчётность о бюджетных проектах для граждан
  - В) маршрутизация, согласование и хранение проектных документов
  - Г) пространственный анализ и картографирование инфраструктурных проектов

3. Какие из перечисленных требований к обеспечению информационной безопасности проектов в органах власти являются обязательными? Выберите все верные ответы и обоснуйте.

- а) все проектные данные должны храниться в ГИС
- б) использование только отечественного программного обеспечения (по возможности)
- в) открытый доступ к паролям для всех членов команды
- г) резервное копирование проектных документов
- д) регистрация всех действий пользователей в системе

4. Опишите преимущества и недостатки использования бесплатных облачных сервисов (Trello, Bitrix24) для управления проектами в государственном учреждении. Какие риски несёт их применение с точки зрения законодательства?

5. Вам поручено создать дашборд для мониторинга региональных проектов. Какие пять ключевых показателей (KPI) вы включите в первую очередь и почему? Для каждого показателя укажите источник данных и периодичность обновления.

#### **Кейс-задания**

##### **Кейс 1. Сбой системы из-за нераспределённых ролей**

В проектном офисе используется корпоративная система управления проектами (MS Project Server). При попытке обновить статусы задач 30% сотрудников не смогли этого сделать, так как у них не было прав. Системный администратор пояснил, что не получал заявок на доступ.

*Вопросы:*

- 1. Какой процесс обеспечения ИКТ был нарушен?
- 2. Предложите регламент назначения прав доступа для проектной команды.
- 3. Какие последствия могла повлечь задержка с обновлением данных для руководства?

##### **Кейс 2. Открытость vs конфиденциальность**

Региональное министерство реализует проект цифровизации здравоохранения, содержащий персональные данные пациентов. Активисты-общественники требуют публикации всех проектных документов на сайте.

*Вопросы:*

1. Какие инструменты информационной открытости могут быть использованы без нарушения закона?
2. Какую информацию о проекте можно и нужно раскрывать, а какую – нет?
3. Составьте памятку для пресс-службы: 5 правил освещения проектов с ПДн.

### **Кейс 3. Выбор платформы для проектного офиса**

Вам как проектному менеджеру поручено выбрать ИКТ-платформу для управления портфелем проектов небольшого муниципалитета (10-15 проектов, 30 сотрудников). Бюджет ограничен, требуется интеграция с СЭД и возможность отчетов для главы.

*Вопросы:*

1. Какие критерии вы определите для сравнительного анализа?
2. Предложите три альтернативы (разные по цене и функционалу).
3. Какую платформу вы рекомендуете и почему? Опишите процесс внедрения.

## **Темы рефератов, докладов, эссе по разделам**

### **Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

#### **Темы рефератов:**

1. Эволюция системного подхода в управлении проектами: от теории систем к практике проектного офиса.
2. Взаимосвязь стратегического планирования и проектного управления в Российской Федерации: нормативно-правовой аспект.
3. Сравнительный анализ стандартов управления проектами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) и их адаптация для государственного сектора.
4. Роль национальных проектов в системе стратегического планирования России: достижения и проблемы.
5. Методология проектного управления в контексте достижения национальных целей развития до 2036 года.
6. Особенности применения стандарта ГОСТ Р 54869-2011 при реализации проектов в органах местного самоуправления.
7. Системная динамика как инструмент моделирования сложных проектов в социально-экономической сфере.
8. Интеграция проектного и процессного подходов в деятельности органов публичной власти.

#### **Темы докладов / эссе:**

1. Почему проект – это открытая система? Пример из практики госслужбы.
2. Стратегический проект, который изменил мой регион: анализ успехов и неудач.
3. Могут ли стандарты управления проектами сдерживать инновации в госсекторе?
4. Три главных отличия управления проектами в бизнесе и в правительстве.
5. Как я понимаю синергию стратегии и проектов: эссе на примере одного национального проекта.

### **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

#### **Темы рефератов:**

1. Сравнительный анализ каскадной, итеративной и спиральной моделей жизненного цикла проекта.
2. Управление интеграцией в сложных государственных проектах (межведомственное взаимодействие).
3. Методы управления содержанием в проектах цифровой трансформации государственных услуг.
4. Роль проектного анализа в оценке реализуемости инвестиционных проектов в бюджетной сфере.
5. Управление временем в инфраструктурных проектах государственно-частного партнерства.

6. Критерии успеха государственного проекта: от показателей эффективности к социальному эффекту.
7. Типичные ошибки при декомпозиции работ в региональных проектах и способы их предотвращения.
8. Применение метода освоенного объёма для контроля исполнения бюджетных проектов.

**Темы докладов / эссе:**

1. Почему фаза инициации – самая важная и самая недооценённая?
2. Мой опыт построения ИСР (WBS) для учебного кейса.
3. Как справиться с «ползучим расширением содержания» в государственном проекте?
4. Три урока, которые я извлёк из анализа провала известного государственного проекта.
5. Отчёт по методу освоенного объёма: что показали расчёты одного проекта.

**Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

**Темы рефератов:**

1. Эволюция инструментов календарно-сетевое планирования: от диаграммы Ганта до цифровых двойников.
2. Сравнительный анализ программных продуктов для управления проектами (MS Project, Primavera, Jira, Trello) для госсектора.
3. Agile-трансформация в государственном управлении: барьеры и точки роста.
4. Гибридное управление проектами как ответ на жёсткие бюджетные ограничения.
5. Роль информационно-коммуникационных технологий в обеспечении прозрачности государственных проектов.
6. Инструменты визуализации для проектных дашбордов в органах власти: от Excel до Power BI.
7. Особенности управления проектами с использованием распределённых команд в условиях цифровой экономики.
8. Кибербезопасность проектного документооборота: риски и защитные меры для госорганов.

**Темы докладов / эссе:**

1. Как я строил сетевой график в MS Project: трудности и открытия.
2. Можно ли управлять государственным проектом в Trello или Jira? Плюсы и минусы.
3. Что не так с каскадной моделью в IT-проектах для госорганов?
4. Мой идеальный дашборд руководителя проекта: три обязательных показателя.
5. Как я понимаю ценность «люди и взаимодействие выше процессов и инструментов» на госслужбе.

*Критерии оценки тестовых заданий (закрытого и комбинированного типа: на последовательность, соответствие, множественный выбор с обоснованием, открытые аналитические/расчётные)*

Оценка (баллы)	Критерии для заданий на последовательность / соответствие	Критерии для заданий множественного выбора с обоснованием	Критерии для заданий открытого типа (аналитических / расчётных)
5 (отлично)	Полностью верная последовательность / все пары соответствия установлены верно.	Выбраны все правильные варианты, дано чёткое, логичное	Ответ полный, развёрнутый, содержит необходимые

		обоснование (с опорой на теорию, без ошибок).	расчёты (где нужно), ссылки на теорию, примеры, выводы. Отсутствуют фактические и логические ошибки.
4 (хорошо)	Допущена одна ошибка (например, переставлены два соседних элемента или одна пара неверна).	Выбраны все правильные варианты, но обоснование неполное, слишком общее, с незначительными неточностями.	Ответ в целом верный, но допущены незначительные неточности (например, неполный перечень факторов, отсутствует один шаг в рассуждении, арифметическая ошибка, не повлиявшая на суть вывода).
3 (удовлетворительно)	Допущены две ошибки (две пары неверны или последовательность нарушена в двух местах).	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование слабое, формальное.	Ответ неполный: раскрыта только часть вопроса, отсутствуют примеры, нет ссылок на теорию, расчёты содержат грубые ошибки, но основная мысль понятна.
2 (неудовлетворительно)	Допущено три и более ошибок.	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование полностью отсутствует.	Ответ поверхностный, содержит грубые теоретические ошибки, расчёты неверны, выводы противоречат условию.
1 (плохо)	Задание не выполнено или все ответы неверны.	Задание не выполнено, нет выбора и обоснования.	Ответ отсутствует, полностью не по существу вопроса.

Примечание: для заданий закрытого типа с выбором одного правильного ответа (не входящих в комбинированные) можно применять: 5 – верно, 0 – неверно. Но выше приведены критерии для комбинированных заданий, которые включают требование обоснования или последовательности.

*Критерии оценки кейсовых заданий (полнота анализа, обоснованность, практическая применимость)*

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	– Верно идентифицированы все ключевые проблемы ситуации.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ проведён с использованием не менее двух теорий/моделей (например, модели управления проектами, модели рисков, модели жизненного цикла, портфельного управления и др.).</li> <li>– Предложено 3–4 конкретных, реализуемых в государственном секторе шага (или ответа на поставленные вопросы).</li> <li>– Решение обосновано, учтены возможные ограничения (бюджетные, правовые, этические).</li> <li>– Сформулированы чёткие выводы.</li> </ul>
4 (хорошо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проблема определена правильно, но использована только одна теоретическая модель или анализ неполный.</li> <li>– Предложено 2–3 шага без детализации ограничений.</li> <li>– В целом решение реалистично и соответствует специфике госслужбы, но не хватает глубины или одного из элементов обоснования.</li> </ul>
3 (удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проблема выделена, но анализ поверхностный, без опоры на теорию.</li> <li>– Предложен один очевидный шаг или решение носит формальный характер, не учитывает особенности государственного управления.</li> <li>– Ответ даёт частичное понимание ситуации.</li> </ul>
2 (неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ситуация проанализирована неверно, ключевые проблемы не выявлены.</li> <li>– Предложенные действия нереалистичны или не связаны с проблемой.</li> <li>– Отсутствуют ссылки на теорию.</li> </ul>
1 (плохо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задание не выполнено, ответ отсутствует или полностью не по теме кейса.</li> </ul>

5.3. Три тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

По дисциплине предусмотрены 3 контрольные точки (КТ1, КТ2, КТ3). Каждая соответствует одному разделу. Каждый тест КТ состоит из 30 заданий. Максимальная оценка за тест КТ – 100 баллов.

**Контрольная точка 1 (Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности)**

**Компетенции:** ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.8, ПК-3.6

**Темы:** 1.1 Системный подход в управлении проектами; 1.2 Система стратегического планирования; 1.3 Стандарты управления проектами

**Задание 1.**

Расположите в логической последовательности этапы системного анализа применительно к проекту создания регионального портала государственных услуг:

- А. определение критериев эффективности портала
- Б. выявление проблем взаимодействия граждан с органами власти
- В. декомпозиция портала на подсистемы (запись, оплата, уведомления)
- Г. синтез альтернативных архитектурных решений
- Д. выбор оптимальной архитектуры на основе критериев

**Задание 2.**

Установите соответствие между инструментом стратегического анализа и его результатом, используемым для формирования портфеля проектов:

Инструмент	Результат
1. PEST-анализ	А. Матрица приоритетов проектов «ценность – сложность»
2. SWOT-анализ	Б. Перечень политических, экономических, социальных и технологических факторов
3. SNW-анализ	В. Список сильных, нейтральных и слабых сторон организации
4. Модель Кенига (портфельный анализ)	Г. Возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны

**Задание 3.**

Выберите все верные утверждения о применении стандарта РМВОК в государственных проектах и кратко обоснуйте выбор.

- а) РМВОК содержит обязательные для исполнения предписания, нарушение которых влечёт административную ответственность.
- б) РМВОК описывает 49 процессов, сгруппированных в 10 областей знаний.
- в) РМВОК не требует адаптации под специфику российской системы госзакупок.
- г) В РМВОК выделены группы процессов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие.
- д) РМВОК единогласно признаётся единственным стандартом для ГЧП-проектов в РФ.

**Задание 4.**

В региональном проектном комитете возник спор: одни члены предлагают использовать каскадную модель жизненного цикла для проекта цифровизации социальной сферы, другие – итеративную. Приведите не менее трёх аргументов в пользу каждой модели и обоснуйте, какую модель выбрали бы вы как руководитель проектного офиса, учитывая государственный контекст.

**Задание 5.**

Расположите в хронологическом порядке этапы развития проектного управления в России (начиная с самого раннего):

- А. внедрение национальной системы управления проектами в органах власти (Постановление № 1288)
- Б. постановление ЦК КПСС и Совмина СССР о сетевых методах планирования
- В. начало использования проектного подхода в реализации национальных проектов (Указ № 204)

Г. разработка первых ГОСТов по управлению проектами

### Задание 6.

Установите соответствие между понятием системного подхода и его проектной интерпретацией:

Понятие	Интерпретация
1. Эмерджентность	А. Проект разбивается на фазы, каждая фаза – на этапы
2. Гомеостазис	Б. Изменение в одной подсистеме проекта (например, закупках) влияет на сроки и бюджет
3. Иерархичность	В. Результат проекта обладает свойствами, которых нет у отдельных работ
4. Взаимосвязь элементов	Г. Проектный офис корректирует планы при отклонениях, сохраняя достижение цели

### Задание 7.

Выберите все верные утверждения о системе стратегического планирования в РФ согласно Федеральному закону № 172-ФЗ и обоснуйте.

- а) Стратегическое планирование включает только разработку бюджетных прогнозов.
- б) Документы стратегического планирования подлежат общественному обсуждению.
- в) Индивидуальные предприниматели обязаны разрабатывать корпоративные стратегии в соответствии с 172-ФЗ.
- г) На региональном уровне могут разрабатываться стратегии социально-экономического развития.
- д) Проектный подход не имеет отношения к реализации стратегических документов.

Контрольная точка 2 (Раздел 2. Разработка и реализация проекта)

**Компетенции:** ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.4, ПК-2.8, ПК-3.6

**Темы:** 2.1 Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта; 2.2 Процессы и функциональные области управления проектами; 2.3 Предметная область проекта

### Задание 1.

Расположите фазы жизненного цикла проекта (согласно ГОСТ Р 54869-2011) в порядке, соответствующем государственному проекту по строительству школы:

- А. мониторинг и контроль
- Б. завершение проекта
- В. инициация проекта
- Г. планирование проекта
- Д. реализация проекта

### Задание 2.

Установите соответствие между группой процессов (по PMBOK) и типовым документом, создаваемым в этой группе:

Группа процессов	Документ
1. Инициация	А. Иерархическая структура работ
2. Планирование	Б. Устав проекта
3. Исполнение	В. Отчёт о выполненных работах
4. Мониторинг и контроль	Г. Акт приёмки результата
5. Закрытие	Д. Запрос на изменение

### Задание 3.

Выберите все верные утверждения о процессе создания иерархической структуры работ (ИСР / WBS) в государственном проекте и обоснуйте.

- а) ИСР должна декомпозироваться до уровня пакетов работ, контролируемых ответственным исполнителем.
- б) Работы, которые выполняются подрядчиком по государственному контракту, нельзя декомпозировать – это нарушает закон о контрактной системе.

в) Правило 100% гласит, что сумма работ дочерних элементов должна составлять ровно 100% объёма родительского элемента.

г) ИСР разрабатывается только на этапе инициации и не изменяется в ходе проекта.

д) Для национальных проектов утверждается обязательная форма ИСР на уровне федерального проектного офиса.

#### **Задание 4.**

В проекте по автоматизации МФЦ через 4 месяца (из 12) получены следующие данные: плановая стоимость (PV) = 40 млн руб., фактическая стоимость (AC) = 46 млн руб., освоенный объём (EV) = 38 млн руб. Рассчитайте отклонения по стоимости (CV) и по срокам (SV), а также индексы CPI и SPI. Оцените состояние проекта и предложите не менее трёх корректирующих действий с учётом специфики бюджетных ограничений.

#### **Задание 5.**

Расположите в логической последовательности шаги управления изменением содержания проекта при реализации государственно-частного партнёрства:

А. анализ влияния изменения на сроки, стоимость и риски

Б. оформление запроса на изменение заинтересованной стороной

В. утверждение или отклонение изменения проектным комитетом

Г. регистрация запроса в журнале изменений

Д. обновление базового плана по содержанию (если изменение одобрено)

#### **Задание 6.**

Установите соответствие между функциональной областью управления проектами и типовым риском, связанным с недостаточным вниманием к этой области:

Область управления	Типовой риск
1. Управление заинтересованными сторонами	А. Срыв сроков из-за несогласованных требований ведомств
2. Управление закупками	Б. Превышение бюджета из-за штрафов или пересмотра контракта
3. Управление коммуникациями	В. Необоснованное изменение содержания без оформления
4. Управление интеграцией	Г. Конфликт с общественностью из-за недостаточного информирования

#### **Задание 7.**

Выберите все верные утверждения о процедуре верификации содержания (validate score) в государственном проекте и обоснуйте.

а) Верификация содержания проводится заказчиком (или уполномоченным органом) для формальной приёмки результата.

б) Верификация содержания и контроль качества – это одно и то же.

в) При верификации проверяется соответствие выполненных работ описанию содержания и требованиям.

г) Если результат не соответствует уставу проекта, заказчик может отказаться от приёмки, и это не требует изменения контракта.

д) В государственном контракте условия верификации и приёмки должны быть прямо прописаны.

Контрольная точка 3 (Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами)

**Компетенции:** ПК-2.1, ПК-2.4, ПК-2.8

**Темы:** 3.1 Инструменты управления проектами; 3.2 Гибкие и гибридные методы; 3.3 Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности

#### **Задание 1.**

Расположите в правильной последовательности шаги построения сетевого графика (метод критического пути) для проекта благоустройства городского парка:

- А. определение зависимостей между операциями (логических связей)
- Б. перечень всех операций проекта
- В. расчёт раннего и позднего начала/окончания
- Г. оценка длительности каждой операции
- Д. выделение критического пути и резервов

**Задание 2.**

Установите соответствие между элементом Scrum и его ролью в управлении государственным IT-проектом:

Элемент Scrum	Роль в госпроекте
1. Product Owner	А. Чиновник, уполномоченный принимать решения по требованиям и приоритетам
2. Scrum Master	Б. Внешний фасилитатор, помогающий команде соблюдать Agile-практики в рамках госрегламентов
3. Sprint Review	В. Еженедельная демонстрация работающего инкремента заказчику и контролирующим органам
4. Sprint Retrospective	Г. Внутреннее совещание команды по улучшению процессов (без участия заказчика)

**Задание 3.**

Выберите все верные утверждения о применении гибридного подхода Water-Scrum-Fall в государственных проектах и обоснуйте.

- а) Гибридный подход запрещён Постановлением № 1288.
- б) На этапе планирования (Water) разрабатывается детальная ИСР и смета, обязательные для госзакупки.
- в) Scrum-итерации допустимы только для внутренних разработок, не влияющих на бюджет и сроки по контракту.
- г) Завершающий этап (Fall) включает приёмочные испытания и оформление закрывающих документов по ГОСТ.
- д) При гибридном подходе невозможно использовать диаграмму Ганта.

**Задание 4.**

В проектном офисе регионального правительства внедряется система электронного документооборота для проектной деятельности. Назовите не менее трёх требований к информационной безопасности, которые должны быть соблюдены при работе с документами, содержащими сведения, составляющие служебную тайну. Опишите, как эти требования повлияют на выбор проектной коллаборационной платформы (например, почему нельзя просто использовать бесплатный Trello).

**Задание 5.**

Расположите в порядке приоритета (от наиболее критического к наименее) показатели, которые должны быть на дашборде руководителя портфеля проектов в министерстве, и обоснуйте порядок:

- А. процент завершённых проектов в срок
- Б. количество активных проектов
- В. освоенный объём бюджета (EV) по сравнению с плановым (PV)
- Г. удовлетворённость заказчиков проектов
- Д. количество открытых рисков с высоким уровнем

**Задание 6.**

Установите соответствие между методом анализа и расчётной формулой / показателем для оценки эффективности использования ресурсов (по методологии EVM):

Метод / показатель	Расчётная формула / значение
1. Отклонение по срокам (SV)	А. $EV - AC$
2. Отклонение по стоимости (CV)	Б. $EV - PV$
3. Индекс выполнения сроков (SPI)	В. $EV / AC$
4. Индекс выполнения стоимости (CPI)	Г. $EV / PV$

### **Задание 7.**

Выберите все верные утверждения о применении информационно-коммуникационных технологий для обеспечения открытости государственных проектов и обоснуйте.

а) Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов» не распространяется на проектную документацию.

б) На портале «Открытый бюджет» публикуются сведения о реализации национальных и федеральных проектов.

в) ГИИС «Электронный бюджет» используется для планирования и мониторинга проектов.

г) Информация о ходе реализации государственных проектов подлежит обязательной публикации на официальном сайте органа власти.

д) Сведения о проектах государственно-частного партнёрства являются коммерческой тайной и не раскрываются.

### **Распределение баллов (100 баллов) в соответствии с типом заданий**

Тип задания	Количество в тесте	Баллов за одно задание	Всего баллов
На соответствие (установить пары)	6	4	24
На последовательность (расположить этапы/шаги)	6	4	24
Множественный выбор с обоснованием (выбрать все правильные ответы + кратко объяснить)	8	4	32
Открытого типа (развёрнутый аналитический или расчётный ответ)	10	2	20
Итого	30		100

### **Критерии оценивания каждого типа заданий**

#### **Задания на соответствие (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

*Что делать:* Соединить элементы из левого столбца с элементами из правого столбца (например, «модель ОП – её характеристика»). Ответ записать в виде пар «1-А, 2-Б, 3-В».

Критерии:

Баллы	Критерий
4	Все пары верны
3	Одна ошибка (одна пара неверна или пропущена)
2	Две ошибки
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

#### **Задания на последовательность (6 заданий, макс. 4 балла каждое)**

##### **Что делать:**

*Расположить этапы, шаги или понятия в правильном хронологическом или логическом порядке. Ответ записать в виде последовательности букв (например, «А, Б, В, Г»).*

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Полностью верная последовательность
3	Одна перестановка соседних элементов
2	Две перестановки или одна более грубая ошибка
1	Три ошибки
0	Четыре и более ошибок / задание не выполнено

**Задания типа «множественный выбор с обоснованием» (8 заданий, макс. 4 балла**

каждое)

**Что делать:**

Выбрать все правильные варианты из предложенных (обычно 2–4 ответа).

**Кратко** (1–2 предложения) обосновать, почему вы выбрали именно эти варианты (и, если нужно, почему остальные неверны).

**Критерии:**

Баллы	Критерий
4	Выбраны все верные варианты и дано логичное, чёткое обоснование (связь с теорией)
3	Выбраны все верные варианты, но обоснование неполное / слишком общее / с неточностями
2	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование социально
1	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование отсутствует
0	Задание не выполнено или все ответы неверны

Пример правильного обоснования:

«Верны пункты А и В, так как, согласно теории Герцберга, мотиваторами являются содержание работы и признание, а зарплата – гигиенический фактор, поэтому пункт В не подходит».

**Задания открытого типа (10 заданий, макс. 2 балла каждое)**

**Что делать:**

Дать **развёрнутый** ответ.

Для **аналитического** задания: описать не менее 2–3 факторов / причин / мероприятий, использовать теоретическую модель, при возможности привести пример из практики государственной службы.

Для **расчётного** задания: записать формулу, подставить цифры, выполнить вычисления, **обязательно** сделать словесный вывод.

**Критерии:**

Баллы	Критерий
2	Полный ответ: – аналитический: названы 2–3 фактора, есть ссылка на теорию (фамилия учёного, название модели), пример; – расчётный: формула верна, расчёты без ошибок, вывод обоснован.
1	Неполный ответ: – аналитический: назван только 1 фактор, нет примера или нет связи с теорией; – расчётный: незначительная арифметическая ошибка при верной логике, или нет вывода.
0	Ответ отсутствует, полностью неверен или содержит грубые теоретические ошибки.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, а также НПА.

**6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые

маркированные листы бумаги для записей решения заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

#### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «*Методология управления проектами*»

### **Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

#### **Тема 1.1. Системный подход в управлении проектами**

1. Раскройте сущность системного подхода к управлению проектами. Какие основные свойства системы (эмерджентность, целостность, иерархичность, гомеостазис) проявляются в проектной деятельности органов публичной власти?

2. Опишите этапы системного анализа применительно к государственному проекту (на примере цифровизации государственной услуги).

3. Что такое «проект как открытая система»? Какие внешние факторы (на уровне макро-, мезо-, микросреды) влияют на реализацию регионального проекта?

4. В чём отличие системного подхода от процессного и функционального подходов применительно к управлению проектами в государственном секторе?

5. Как принципы обратной связи и адаптивности реализуются при мониторинге и контроле государственных проектов? Приведите пример из практики национальных проектов.

#### **Тема 1.2. Система стратегического планирования**

6. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегического планирования и проектного управления в РФ. Какие документы стратегического планирования определяют портфель государственных проектов?

7. Назовите основные инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST, SNW). Как результаты каждого из них используются для формирования проектного портфеля?

8. Объясните, как концепция сбалансированной системы показателей (BSC) применяется для оценки эффективности реализации государственных программ и проектов.

9. В чём заключается роль национальных проектов в достижении национальных целей развития Российской Федерации до 2036 года? Приведите примеры.

10. Как осуществляется приоритизация проектов при ограниченности бюджетных ресурсов? Опишите не менее трёх методов отбора проектов в портфель.

#### **Тема 1.3. Стандарты управления проектами**

11. Проведите сравнительный анализ стандартов управления проектами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500). Какие элементы каждого стандарта наиболее релевантны для государственного сектора?

12. Охарактеризуйте российский стандарт ГОСТ Р 54869-2011. Какие требования он предъявляет к процессам управления проектом в органах власти?

13. Каковы основные требования Постановления Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»? Какие должности и органы предусмотрены?

14. Что такое адаптация (tailoring) стандарта под конкретный проект? Приведите не менее трёх примеров элементов стандарта, которые могут быть исключены или упрощены для малого муниципального проекта.

15. Опишите структуру устава проекта согласно стандартам. Какие обязательные разделы должны присутствовать в уставе государственного проекта?

### **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

#### **Тема 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта**

16. Дайте определение жизненного цикла проекта (ЖЦП). Перечислите и охарактеризуйте основные фазы ЖЦП согласно классическому (каскадному) подходу.

17. Сравните каскадную, итеративную и спиральную модели ЖЦП. Для каких типов государственных проектов применима каждая из них? Обоснуйте.

18. Каковы особенности управления фазой инициации проекта в органах власти? Какие документы разрабатываются, кто их утверждает?

19. Опишите содержание фазы планирования государственного проекта. Каковы основные риски недостаточного планирования на этом этапе?

20. В чём заключается специфика фазы завершения проекта в бюджетной сфере? Какие процедуры обязательно должны быть выполнены (приёмочные испытания, передача результата, отчётность, расформирование команды)?

### **Тема 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами**

21. Перечислите группы процессов управления проектами (по PMBOK). Как они соотносятся с фазами жизненного цикла проекта?

22. Раскройте содержание функциональной области «управление интеграцией проекта». Какие процессы в неё входят и почему интеграция особенно важна для межведомственных проектов?

23. Охарактеризуйте управление закупками в государственном проекте. Какие федеральные законы регулируют эту область? В чём отличие от коммерческих закупок?

24. Что такое управление коммуникациями проекта? Разработайте план коммуникаций для регионального проекта (укажите частоту, форматы, ответственных и целевую аудиторию).

25. Как взаимосвязаны управление сроками, стоимостью и содержанием? Приведите пример, когда изменение в одной области приводит к изменениям в других.

26. Опишите метод освоенного объёма (EVM). Что означают показатели PV, EV, AC, CV, SV, CPI, SPI? Как интерпретировать значения  $CPI < 1$  и  $SPI < 1$ ?

### **Тема 2.3. Предметная область проекта**

27. Дайте определение предметной области (содержания) проекта. Какие процессы включает управление содержанием?

28. Что такое иерархическая структура работ (ИСР / WBS)? Сформулируйте правило 100% и объясните, до какого уровня следует декомпозировать работы в государственном проекте.

29. В чём разница между описанием содержания проекта (project scope statement) и ИСР? Какие элементы должны присутствовать в описании содержания?

30. Опишите процедуру управления изменениями содержания в государственном проекте: кто инициирует изменение, кто анализирует, кто утверждает, как фиксируется решение?

31. Что такое «ползучее расширение содержания» (scope creep) и чем оно опасно для бюджетных проектов? Как его предотвратить?

## **Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

### **Тема 3.1. Инструменты управления проектами**

32. Назовите основные инструменты календарно-сетевого планирования. В чём преимущества диаграммы Ганта и сетевого графика (CPM/PERT)?

33. Как рассчитать критический путь проекта? Что означает резерв времени (свободный и полный) и как он используется при управлении рисками сроков?

34. Опишите метод PERT (Program Evaluation and Review Technique). Как оценивается длительность операции при неопределённости? Приведите формулу и пример расчёта.

35. Какие программные продукты для управления проектами наиболее распространены в государственном секторе РФ? Назовите их основные функциональные возможности.

36. Как построить дашборд (панель управления) для мониторинга портфеля региональных проектов? Какие 5–7 ключевых показателей вы включите в первую очередь?

### **Тема 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами**

37. Сформулируйте основные ценности Agile-манифеста. Какие из них могут вступать в противоречие с требованиями государственного управления (жёсткая отчётность, казначейский контроль)?

38. Опишите роли и артефакты Scrum: Product Owner, Scrum Master, команда, Product Backlog, Sprint, Sprint Review, Retrospective.

39. В каких государственных проектах применение Scrum может быть эффективным, а в каких – невозможным? Обоснуйте на примерах (цифровая трансформация, строительство, социальные услуги).

40. Что такое гибридный подход Water-Scrum-Fall? Приведите пример проекта в сфере ГМУ, для которого оптимально использовать именно гибридную модель.

41. Каковы основные ограничения для внедрения Agile в органах власти? Как их можно преодолеть (например, через пилотные проекты, адаптацию документации)?

### **Тема 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности**

42. Какие информационно-коммуникационные технологии используются для обеспечения проектной деятельности в государственных органах? Назовите не менее трёх систем (например, СЭД, портал «Открытый бюджет», проектные коллаборационные платформы).

43. Охарактеризуйте требования к обеспечению информационной безопасности проектных данных в органах власти. Как они влияют на выбор облачных сервисов (Trello, Bitrix24, MS Teams)?

44. Что такое ГИИС «Электронный бюджет»? Какие функциональные возможности она предоставляет для управления государственными проектами?

45. Как обеспечивается информационная открытость государственных проектов для граждан? Какие данные обязательно публикуются на официальных сайтах и порталах?

46. Опишите порядок внедрения проектной коллаборационной платформы в органе власти (от выбора до масштабирования). Назовите не менее трёх типичных ошибок при внедрении.

### **Практические (расчётные и аналитические) задания для экзамена**

#### **Задание 47 (расчёт EVM).**

По проекту (бюджет – 50 млн руб., плановая длительность – 10 месяцев) на 4-й месяц получены данные:

~ плановая стоимость выполненных работ (PV) = 20 млн руб.

~ фактическая стоимость (AC) = 24 млн руб.

~ освоенный объём (EV) = 18 млн руб.

~ Рассчитайте CV, SV, CPI, SPI. Оцените состояние проекта. Предложите управленческие решения.

#### **Задание 48 (декомпозиция).**

Постройте фрагмент ИСР (WBS) для проекта «Внедрение системы «Бережливый регион» в министерстве». Первый уровень – не менее 4 блоков. Второй уровень – для одного блока (не менее 3 пакетов работ).

#### **Задание 49 (выбор модели ЖЦ).**

Обоснуйте, какую модель жизненного цикла (каскадную, итеративную, гибридную) вы выберете для проекта «Создание мобильного приложения для записи к врачу» в государственной поликлинике. Приведите не менее трёх аргументов.

#### **Задание 50 (сетевой график).**

Для трёх последовательных операций: А (3 дня), В (5 дней), С (2 дня), причём В может начаться только после А, С – после В. Постройте сетевой график, определите критический путь и общую длительность. Как изменится длительность, если В сократить до 4 дней?

#### **Задание 51 (управление изменением содержания).**

В ходе строительства физкультурно-оздоровительного комплекса (ФОК) глава района просит добавить бассейн. Бюджет и сроки по контракту фиксированы. Опишите пошаговый алгоритм действий руководителя проекта со стороны заказчика: какие документы оформить, кто должен принять решение, какие последствия возможны.

**Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:**

**Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

**Тема 1.1. Системный подход в управлении проектами**

**Задание 1**

Расположите в логической последовательности этапы системного анализа применительно к проекту цифровой трансформации государственной услуги:

- А. определение критериев эффективности
- Б. выявление проблемной ситуации
- В. синтез альтернативных решений
- Г. декомпозиция системы на подсистемы
- Д. выбор оптимального решения

**Задание 2**

Установите соответствие между свойством системы и его проявлением в проектной деятельности:

Свойство системы	Проявление в проекте
1. Эмерджентность	А. Проектный офис корректирует план при отклонениях
2. Гомеостазис	Б. Изменение в закупках влияет на сроки и бюджет
3. Иерархичность	В. Результат проекта (например, портал госуслуг) обладает свойствами, которых нет у отдельных его модулей
4. Взаимосвязь элементов	Г. Проект разделён на фазы, этапы, подэтапы и пакеты работ

**Задание 3**

Выберите все верные утверждения о применении системного подхода в управлении государственными проектами. Обоснуйте.

- а) Системный подход требует рассматривать проект изолированно от внешней среды.
- б) При системном подходе проект понимается как временное предприятие, создающее уникальный продукт, и при этом является частью более широкой системы (программы, портфеля).
- в) Системный подход исключает необходимость обратной связи, так как все параметры заданы жёстко.
- г) Системная динамика позволяет моделировать поведение проекта при изменении внешних условий (например, бюджетных ограничений).
- д) Системный подход несовместим с методологией Agile.

**Задание 4**

Опишите, почему проект по внедрению системы «Бережливый регион» в органах власти следует рассматривать как открытую социально-экономическую систему. Какие внешние факторы (не менее трёх) оказывают на него наиболее существенное влияние и как это влияние проявляется?

**Задание 5**

В проектном комитете обсуждают причину срыва сроков регионального проекта. Одна группа считает, что проблема – в недостаточной координации между подразделениями, другая – в неучтённых внешних рисках. Как системный подход помогает увидеть коренные причины, а не симптомы? Приведите не менее двух примеров системных эффектов (например, «перекалывание ответственности», «запаздывание обратной связи»).

*Тема 1.2. Система стратегического планирования*

**Задание 1**

Расположите документы стратегического планирования (согласно 172-ФЗ) от более высокого уровня к более детальному:

- А. стратегия социально-экономического развития субъекта РФ
- Б. национальные цели развития РФ
- В. государственная программа
- Г. национальный проект
- Д. ведомственный план деятельности

#### **Задание 2**

Установите соответствие между инструментом стратегического анализа и его применением для формирования проектного портфеля:

Инструмент	Применение
1. SWOT-анализ	А. Оценка вероятности и силы влияния внешних факторов
2. PEST-анализ	Б. Выявление возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон для проектов
3. GAP-анализ	В. Оценка текущего состояния и целевого разрыва, который могут закрыть проекты
4. Матрица БКГ	Г. Распределение проектов портфеля по доле рынка/территории и темпам роста

#### **Задание 3**

Выберите все верные утверждения о взаимосвязи стратегического планирования и проектного управления в РФ. Обоснуйте.

- а) Национальные проекты являются инструментом реализации национальных целей развития.
- б) Бюджетное планирование не связано с проектным управлением.
- в) Каждый регион обязан разработать свою систему проектного управления в соответствии с федеральными требованиями.
- г) Государственные программы включают в себя в том числе проекты (основные мероприятия).
- д) Стратегическое планирование в РФ не предусматривает общественного обсуждения документов.

#### **Задание 4**

В регионе разработана стратегия до 2036 года, включающая 5 стратегических целей. Однако ресурсов достаточно только для реализации 12 проектов из 25 предложенных. Предложите не менее трёх критериев приоритизации проектов (с обоснованием) и опишите порядок отбора на основе этих критериев.

#### **Задание 5**

Объясните, как концепция сбалансированной системы показателей (BSC) может быть адаптирована для оценки реализации государственной программы. Приведите по одному примеру показателя для каждой из четырёх перспектив: финансы, клиенты (получатели услуг), внутренние процессы, обучение и развитие.

### **Тема 1.3. Стандарты управления проектами**

#### **Задание 1**

Расположите стандарты управления проектами в порядке их принятия (от наиболее раннего):

- А. ГОСТ Р 54869-2011
- Б. PMBOK Guide – первое издание
- В. ISO 21500:2012
- Г. PRINCE2 (первая версия как PROMPT II)

#### **Задание 2**

Установите соответствие между стандартом и его ключевым требованием/особенностью:

Стандарт	Особенность
1. PMBOK	А. Управление по этапам (stages) с обязательным бизнес-кейсом
2. PRINCE2	Б. Процессный подход, 49 процессов, 10 областей знаний
3. ISO 21500	В. Адаптируемые рекомендации, гармонизация национальных стандартов
4. ГОСТ Р 54869	Г. Требования к управлению проектом для российской практики, близкие к PMBOK

### Задание 3

Выберите все верные утверждения о применении стандарта PRINCE2 в государственных проектах. Обоснуйте.

- PRINCE2 требует постоянного обоснования бизнес-ценности проекта (business case).
- PRINCE2 не предписывает конкретных инструментов, что даёт гибкость.
- PRINCE2 запрещает использование календарно-сетевое планирование.
- В PRINCE2 выделены роли: исполнитель, заказчик, пользователь.
- PRINCE2 является обязательным для всех проектов с государственным финансированием в РФ.

### Задание 4

В вашем органе власти принято решение внедрить проектный подход согласно Постановлению Правительства РФ № 1288. Какие основные организационные структуры (проектный комитет, проектный офис, руководитель проекта) должны быть созданы? Опишите их функции и взаимосвязи.

### Задание 5

Что означает «адаптация стандарта» (tailoring) применительно к муниципальному проекту благоустройства дворовой территории? Приведите три примера элементов стандарта PMBOK, которые могут быть упрощены или исключены, и аргументируйте почему.

## Раздел 2. Разработка и реализация проекта

### Тема 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта

#### Задание 1

Расположите фазы жизненного цикла проекта в порядке их выполнения для строительства физкультурно-оздоровительного комплекса (ФОК) за бюджетные средства:

- завершение
- инициация
- исполнение
- планирование
- мониторинг и контроль

#### Задание 2

Установите соответствие между фазой ЖЦП и её ключевым результатом (документом/событием):

Фаза	Ключевой результат
1. Инициация	А. Утверждённый календарный план и бюджет
2. Планирование	Б. Устав проекта, назначение руководителя
3. Исполнение	В. Создание проектного продукта (здание, система, отчёт)
4. Завершение	Г. Акт приёмки-передачи, итоговый отчёт

#### Задание 3

Выберите все верные утверждения о каскадной модели жизненного цикла. Обоснуйте.

- Каскадная модель предполагает возможность возврата на предыдущую фазу без дополнительных затрат.
- Каскадная модель хорошо подходит для проектов с чёткими, стабильными требованиями.
- В государственном строительстве каскадная модель является типовой.
- Каскадная модель исключает этап мониторинга и контроля.

д) Основной недостаток каскадной модели – позднее обнаружение ошибок.

#### **Задание 4**

Вы – руководитель проекта по автоматизации услуги «Запись в школу» в регионе. Заказчик (министерство образования) не может чётко сформулировать все требования, но настаивает на каскадной модели. Какие аргументы вы приведёте в пользу итеративной или гибридной модели? Предложите компромиссный вариант.

#### **Задание 5**

Опишите особенности фазы завершения проекта в государственном секторе. Какие документы и процедуры обязательны (приёмочные испытания, подписание актов, отчётность в контролирующие органы, расформирование команды)? Что произойдёт, если акт приёмки не подписан, а проект фактически выполнен?

### **Тема 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами**

#### **Задание 1**

Расположите группы процессов управления проектами (по PMBOK) в порядке, отражающем их типичную активность на протяжении проекта:

- А. мониторинг и контроль
- Б. инициация
- В. исполнение
- Г. планирование
- Д. закрытие

#### **Задание 2**

Установите соответствие между функциональной областью и её содержанием:

Область	Содержание
1. Управление интеграцией	А. Согласование всех процессов и их объединение в единое целое
2. Управление рисками	Б. Выявление, анализ и реагирование на неопределённости
3. Управление закупками	В. Приобретение товаров, работ, услуг у внешних поставщиков в соответствии с 44-ФЗ
4. Управление коммуникациями	Г. Планирование, сбор, распределение и хранение проектной информации

#### **Задание 3**

Выберите все верные утверждения о процессах группы мониторинга и контроля. Обоснуйте.

- а) Мониторинг и контроль выполняются только после завершения исполнения.
- б) В рамках этой группы осуществляется сбор и анализ данных о выполнении работ.
- в) Здесь принимаются решения о корректирующих и предупреждающих действиях.
- г) Процесс верификации содержания относится к группе мониторинга и контроля.
- д) Мониторинг и контроль не включают управление изменениями.

#### **Задание 4**

В проекте по созданию регионального портала госуслуг через 4 месяца получены: PV = 12 млн руб., AC = 15 млн руб., EV = 10 млн руб. Рассчитайте CV, SV, CPI, SPI. Оцените состояние проекта (есть ли перерасход, отставание). Какие управленческие действия вы предпримете?

#### **Задание 5**

Опишите процесс управления заинтересованными сторонами (stakeholders) в государственном проекте. Кто является ключевыми заинтересованными сторонами для проекта «Внедрение раздельного сбора отходов»? Какую стратегию взаимодействия вы выберете для каждой группы и почему?

### **Тема 2.3. Предметная область проекта**

#### **Задание 1**

Расположите этапы управления содержанием проекта в логической последовательности:

- А. создание иерархической структуры работ (WBS)
- Б. сбор требований
- В. управление изменениями содержания
- Г. верификация содержания
- Д. определение содержания (scope statement)

**Задание 2**

Установите соответствие между понятием и его определением:

Понятие	Определение
1. Product scope	А. Описание характеристик и функций продукта проекта
2. Project scope	Б. Работы, которые необходимо выполнить для создания продукта с заданными характеристиками
3. Scope creep	В. Неконтролируемое расширение содержания без корректировки бюджета и сроков
4. WBS dictionary	Г. Детальное описание каждого пакета работ (ответственный, ресурсы, критерии приёмки)

**Задание 3**

Выберите все верные утверждения об иерархической структуре работ (WBS). Обоснуйте.

- а) WBS должна декомпозироваться до уровня отдельных действий (work packages), которые могут быть оценены по времени и стоимости.
- б) Правило 100% требует, чтобы сумма работ дочерних элементов составляла 100% родительского элемента.
- в) WBS не включает работы по управлению проектом.
- г) WBS может быть представлена в виде диаграммы (дерева) или списка.
- д) WBS изменяется только по решению проектного комитета.

**Задание 4**

Для проекта «Благоустройство парка в рамках программы «Формирование комфортной городской среды» разработайте фрагмент WBS (не менее 2 уровней, 5–7 пакетов работ). Объясните, почему вы выбрали именно такую декомпозицию.

**Задание 5**

В ходе реализации проекта по ремонту школы выяснилось, что необходимо заменить окна на энергосберегающие (не было в исходном описании). Это увеличивает стоимость на 2 млн руб. и срок на 1 месяц. Опишите процедуру управления изменением содержания: кто инициирует запрос, кто анализирует, кто утверждает, какие документы оформляются.

**Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

**Тема 3.1. Инструменты управления проектами**

**Задание 1**

Расположите шаги построения сетевого графика (метод критического пути) в правильной последовательности:

- А. определение зависимостей между операциями
- Б. перечень всех операций (работ)
- В. расчёт ранних и поздних сроков
- Г. оценка длительности каждой операции
- Д. выделение критического пути и резервов

**Задание 2**

Установите соответствие между показателем метода освоенного объёма (EVM) и его формулой/значением:

Показатель	Формула / значение
------------	--------------------

1. PV (planned value)	А. Плановая стоимость выполненных работ по графику
2. EV (earned value)	Б. Фактическая стоимость выполненных работ
3. AC (actual cost)	В. Освоенный объём (стоимость фактически выполненных работ в плановых ценах)
4. CPI (cost performance index)	Г. EV / AC

### Задание 3

Выберите все верные утверждения о диаграмме Ганта. Обоснуйте.

- а) Диаграмма Ганта наглядно показывает длительность задач и их зависимости.
- б) Диаграмма Ганта позволяет легко определить критический путь.
- в) Диаграмма Ганта может быть построена в MS Project, Excel, Trello и др.
- г) Для сложных проектов с большим числом зависимостей диаграмма Ганта менее информативна, чем сетевой график.
- д) Диаграмма Ганта не отображает потребность в ресурсах.

### Задание 4

Проект состоит из следующих операций: А (3 дня), В (5 дней), С (4 дня), D (2 дня). Зависимости: В начинается после А, С начинается после В, D начинается после С. Постройте сетевой график, определите критический путь и общую длительность проекта. Если длительность В сократить до 4 дней, как изменится общая длительность?

### Задание 5

Назовите не менее трёх критериев выбора программного продукта для управления проектами в государственном органе (с учётом 44-ФЗ, требований импортозамещения, информационной безопасности). Какой продукт вы рекомендуете для регионального проектного офиса (до 10 проектов) и почему?

## Тема 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами

### Задание 1

Расположите основные ценности Agile-манифеста в порядке приоритета (слева – важнее):

- А. взаимодействие с заказчиком выше формальных процедур
- Б. работающий продукт выше исчерпывающей документации
- В. реагирование на изменения выше следования плану
- Г. люди и их мотивация выше процессов и инструментов

### Задание 2

Установите соответствие между ролью в Scrum и её ответственностью:

Роль	Ответственность
1. Product Owner	А. Управление процессом Scrum, удаление препятствий
2. Scrum Master	Б. Приоритизация требований, управление бэклогом
3. Команда разработки	В. Самоорганизация для выполнения задач спринта
4. Scrum-мастер	Г. Фасилитация, обучение команды Agile-практикам

### Задание 3

Выберите все верные утверждения о гибридном подходе Water-Scrum-Fall в государственных проектах. Обоснуйте.

- а) На этапе планирования (Water) разрабатывается подробное ТЗ и смета.
- б) Этап Scrum-разработки может быть запрещён из-за требований казначейского контроля.
- в) Гибридный подход позволяет сочетать жёсткое бюджетное планирование и гибкую разработку.
- г) Завершающий этап (Fall) включает приёмочные испытания по ГОСТ.
- д) Гибридный подход не применяется в государственной гражданской службе.

### Задание 4

Вы – руководитель проекта по разработке мобильного приложения для записи к врачу в государственной поликлинике. Заказчик требует предоставления подробной документации и не может жёстко определить все требования. Предложите гибридную модель управления. Опишите, как вы организуете планирование, разработку и приёмку.

#### **Задание 5**

Каковы основные ограничения для внедрения Scrum в органах власти? Назовите не менее трёх барьеров и для каждого предложите способ преодоления (адаптации).

*Тема 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности*

#### **Задание 1**

Расположите этапы внедрения проектной коллаборационной платформы (например, на базе MS Teams или «МойОфис») в органе власти:

- А. масштабирование на все проекты
- Б. разработка регламента работы
- В. пилотное внедрение на одном проекте
- Г. обучение сотрудников
- Д. развёртывание инфраструктуры и создание учётных записей

#### **Задание 2**

Установите соответствие между ИКТ-инструментом и его функцией в управлении проектами:

Инструмент	Функция
1. Система электронного документооборота (СЭД)	А. Маршрутизация и согласование проектных документов
2. Дашборд (панель управления)	Б. Визуализация КПЭ проекта в реальном времени
3. ГИИС «Электронный бюджет»	В. Планирование и мониторинг государственных программ и проектов
4. Портал «Открытый бюджет»	Г. Публичная отчётность для граждан о бюджетных проектах

#### **Задание 3**

Выберите все верные утверждения о требованиях к ИКТ-обеспечению проектной деятельности в государственном секторе. Обоснуйте.

а) Проектные данные, содержащие персональные данные, должны обрабатываться в соответствии с 152-ФЗ.

б) Запрещено использовать любое программное обеспечение, не включённое в реестр отечественного ПО.

в) Проектная документация должна храниться в бумажном виде (электронные копии не имеют юридической силы).

г) Использование облачных сервисов (включая зарубежные) возможно только при условии аттестации объекта информатизации.

д) Все проектные коммуникации подлежат обязательной архивации.

#### **Задание 4**

В вашем проектном офисе рассматривают возможность использования бесплатной версии Trello для управления небольшим проектом по обучению сотрудников. Какие риски (с точки зрения законодательства, информационной безопасности и юр. значимости) вы видите? Предложите альтернативу из реестра отечественного ПО.

#### **Задание 5**

Разработайте структуру дашборда для руководителя портфеля региональных проектов (не менее 5 показателей). Для каждого показателя укажите: название, формулу расчёта, источник данных, периодичность обновления и цветовую индикацию (зелёный, жёлтый, красный).

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	90-100
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	75-89
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	1-59

6.3. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

### **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

В рамках освоения дисциплины предусмотрены следующие формы работы: посещение лекций, практических занятий, подготовка докладов.

Дисциплина разбита на темы, которые представляют собой логически завершённые блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторские методы проведения занятий.

Освоение темы на лекции, при выполнении внеаудиторной (самостоятельной) работы, завершается на семинарском занятии.

Проведение занятий в форме лекций имеет своей целью обеспечение студентов теоретическими знаниями, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование ориентиров для самостоятельной работы над курсом. В ходе обучения применяются лекции следующих типов: вводная, информационная и обзорная, проблемная.

На семинарских занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются при самостоятельном изучении дисциплины.

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

- предварительное ознакомление с методикой решения задач. На этом этапе студенту предлагаются типовые задачи, решение которых позволяет отработать приемы, использующиеся при их решении, осознать связь между полученными теоретическими знаниями и конкретными проблемами, на решение которых они могут быть направлены;

- рассматриваются задачи и ситуации, приближенные к практике государственного и муниципального управления;

- выполнение контрольной работы, позволяющей проверить навыки решения конкретных задач.

После каждого контрольного задания предусмотрено проведение консультаций по анализу наиболее типичных ошибок и выработке совместных рекомендаций по методике решения задач.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов над курсом организована в форме домашней работы, логически продолжающей аудиторные занятия по заданию преподавателя с установленными сроками исполнения.

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

2. Результаты самостоятельной работы должны иметь научную или практическую значимость, демонстрировать компетентность автора в раскрываемых вопросах, проявлять умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач.

3. Самостоятельная работа, выполненная в письменной форме, должна быть оформлена в соответствии с требованиями и представлена для контроля преподавателю в установленные сроки.

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

Виды самостоятельной работы: проработка лекций, чтение обязательной и дополнительной литературы, подготовка к опросу, написание реферата.

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;
- конкретизация поставленной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;
- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;
- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;
- реализация программы выполнения самостоятельной работы;
- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка - определение причин и устранение выявленных ошибок.

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного курса**

### **Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

#### **Тема 1.1. Системный подход в управлении проектами (лекция)**

1. В чем сущность системного подхода как методологической основы управления проектами?
2. Какие основные свойства систем (эмерджентность, целостность, иерархичность, гомеостазис) проявляются в проектной деятельности органов публичной власти?
3. Почему проект рассматривается как открытая социально-экономическая система? Какие внешние факторы влияют на его реализацию?
4. В чем отличие системного подхода от процессного и функционального подходов применительно к управлению проектами?
5. Как принцип обратной связи реализуется в системе мониторинга и контроля государственных проектов?
6. Что такое «системная динамика» и как она может быть использована для моделирования сложных проектов?
7. Как системный подход помогает выявлять коренные причины проблем проекта, а не их симптомы?
8. Каковы типичные ошибки при применении системного подхода в государственных проектах?

#### **Тема 1.2. Система стратегического планирования (лекция)**

1. Раскройте взаимосвязь стратегического планирования и проектного управления в Российской Федерации согласно Федеральному закону № 172-ФЗ.
2. Какие документы стратегического планирования определяют портфель государственных проектов (от национальных целей до ведомственных планов)?
3. Назовите основные инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST, SNW, GAP-анализ). Как результаты каждого используются для формирования проектного портфеля?
4. Что такое сбалансированная система показателей (BSC) и как она адаптируется для оценки государственных программ и проектов?
5. Как осуществляется приоритизация проектов при ограниченности бюджетных ресурсов? Назовите не менее трёх методов отбора.
6. В чем заключается роль национальных проектов в достижении национальных целей развития РФ до 2036 года?
7. Как стратегический анализ влияет на выбор модели жизненного цикла проекта?
8. Каковы типичные ошибки при увязке стратегии и проектов в региональном управлении?

#### **Тема 1.3. Стандарты управления проектами (лекция)**

1. Проведите сравнительный анализ стандартов PMBOK, PRINCE2 и ISO 21500. Какие элементы наиболее релевантны для государственного сектора?

2. Каковы основные требования Постановления Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»?
3. Что такое адаптация (tailoring) стандарта под конкретный проект? Приведите примеры.
4. Какие должности и органы управления проектами предусмотрены в российской системе проектного управления (проектный комитет, проектный офис, руководитель проекта)?
5. Охарактеризуйте российский стандарт ГОСТ Р 54869-2011. Какие требования он предъявляет к процессам управления проектом?
6. В чем разница между процессно-ориентированным (PMBOK) и ролево-ориентированным (PRINCE2) подходами?
7. Какие требования к проектной документации установлены для государственных проектов (паспорт проекта, сводный план, отчетность)?
8. Как стандарты управления проектами соотносятся с требованиями законодательства о контрактной системе (44-ФЗ)?

## **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

### **Тема 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта (лекция)**

1. Дайте определение жизненного цикла проекта (ЖЦП). Назовите основные фазы согласно классическому подходу.
2. Сравните каскадную, итеративную и спиральную модели ЖЦП. Для каких типов государственных проектов применима каждая из них?
3. Каковы особенности фазы инициации проекта в органах власти? Какие документы разрабатываются и утверждаются?
4. Что входит в содержание фазы планирования государственного проекта? Каковы основные риски недостаточного планирования?
5. Опишите специфику фазы завершения проекта в бюджетной сфере. Какие процедуры обязательны?
6. Как взаимосвязаны жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта? Приведите пример.
7. Что такое «управление по фазам» (stage-gate) и как оно применяется в государственных проектах?
8. Каковы типичные ошибки при переходе между фазами ЖЦП и как их избежать?

### **Тема 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами (лекция)**

1. Перечислите группы процессов управления проектами (по PMBOK). Как они соотносятся с фазами ЖЦП?
2. Раскройте содержание функциональной области «управление интеграцией». Какие процессы в неё входят?
3. Охарактеризуйте управление закупками в государственном проекте. Какие федеральные законы регулируют эту область?
4. Что такое управление коммуникациями проекта? Назовите ключевые элементы плана коммуникаций.
5. Как взаимосвязаны управление сроками, стоимостью и содержанием? Приведите пример взаимного влияния.
6. Опишите метод освоенного объема (EVM). Что означают показатели PV, EV, AC, CV, SV, CPI, SPI?
7. Каковы особенности управления качеством в государственных проектах (стандарты, ГОСТы, регламенты)?
8. В чем заключается управление заинтересованными сторонами (stakeholder management) в проектах органов власти?

### **Тема 2.3. Предметная область проекта (лекция)**

1. Дайте определение предметной области (содержания) проекта. Какие процессы включает управление содержанием?
2. Что такое иерархическая структура работ (WBS)? Сформулируйте правило 100%.
3. В чем разница между описанием содержания проекта (scope statement) и ИСР?
4. Как осуществляется сбор требований в государственном проекте? Какие методы сбора требований наиболее эффективны?
5. Опишите процедуру управления изменениями содержания в государственном проекте.
6. Что такое «ползучее расширение содержания» (scope creep) и чем оно опасно для бюджетных проектов?
7. Как осуществляется верификация содержания (validate scope) и чем она отличается от контроля качества?
8. На каком уровне декомпозиции следует останавливаться при построении WBS для государственного проекта?

### **Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

#### **Тема 3.1. Инструменты управления проектами (лекция)**

1. Назовите основные инструменты календарно-сетевое планирования. В чем преимущества диаграммы Ганта и сетевого графика?
2. Как рассчитать критический путь проекта? Что означает резерв времени (свободный и полный)?
3. Опишите метод PERT. Как оценивается длительность операции при неопределённости?
4. Какие программные продукты для управления проектами наиболее распространены в государственном секторе РФ?
5. Как построить дашборд (панель управления) для мониторинга портфеля региональных проектов?
6. Каковы преимущества и ограничения использования MS Project для государственных проектов?
7. Что такое метод освоенного объёма (EVM) и как он используется для прогнозирования итоговой стоимости проекта?
8. Как осуществляется управление ресурсами с помощью гистограмм загрузки и матриц распределения?

#### **Тема 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами (лекция)**

1. Сформулируйте основные ценности Agile-манифеста. Какие из них могут вступать в противоречие с требованиями государственного управления?
2. Опишите роли и артефакты Scrum. Как они могут быть адаптированы для госсектора?
3. В каких государственных проектах применение Scrum может быть эффективным, а в каких – невозможным?
4. Что такое гибридный подход Water-Scrum-Fall? Приведите пример проекта, для которого он оптимален.
5. Каковы основные ограничения для внедрения Agile в органах власти и как их преодолеть?
6. Что такое Kanban и чем он отличается от Scrum? Когда его применение оправдано?
7. Как совместить итеративную разработку с требованиями казначейского контроля и бюджетного планирования?
8. Какие пилотные проекты в госсекторе успешно использовали Agile (примеры из практики)?

### **Тема 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности (лекция)**

1. Какие ИКТ используются для обеспечения проектной деятельности в государственных органах? Назовите основные системы.
2. Охарактеризуйте ГИИС «Электронный бюджет». Какие функциональные возможности она предоставляет для управления проектами?
3. Какие требования к информационной безопасности предъявляются к проектным данным в органах власти?
4. Как обеспечивается информационная открытость государственных проектов для граждан?
5. Каков порядок внедрения проектной коллаборационной платформы в органе власти?
6. В чем преимущества и недостатки использования отечественного ПО (например, «МойОфис», «Р7-Офис») для проектного управления?
7. Какие риски связаны с использованием бесплатных облачных сервисов (Trello, Asana) для государственных проектов?
8. Как осуществляется интеграция проектных ИКТ-систем с СЭД и системой межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ)?

#### **Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям**

##### **Раздел 1. Методологическое обеспечение проектной деятельности**

##### **Семинар по теме 1.1. Системный подход в управлении проектами**

1. Подготовьте устное сообщение на тему: «Почему проект, реализуемый в органе власти, необходимо рассматривать как открытую систему? Приведите конкретные примеры из практики регионального проектного офиса».
2. Проанализируйте следующий кейс: В проекте по цифровизации здравоохранения внедрена система электронной записи к врачу. Однако нагрузка на регистратуры не снизилась, а жалоб стало больше. Как системный подход помогает выявить коренную причину? Какие системные эффекты здесь проявились?
3. Обсудите в группе: «Что такое системная динамика? Смоделируйте причинно-следственные связи для проекта “Благоустройство городской среды” (не менее 3–4 связей с обратными связями)».
4. Разыграйте ролевую игру: «Заседание проектного комитета». Одна группа участников считает проблему в недостатке финансирования, другая – в плохой координации. Используя системный подход, найдите интегральное решение.
5. Подготовьте эссе: «Почему при реализации национальных проектов возникает эффект “силосных башен” (отсутствие межведомственной координации) и как системный подход помогает его преодолеть?».

##### **Семинар по теме 1.2. Система стратегического планирования**

1. Проведите PEST-анализ для проекта внедрения раздельного сбора отходов в вашем регионе (выделите не менее 3 факторов по каждой группе).
2. Составьте SWOT-анализ для проектного офиса вашего министерства (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы). Обсудите в группе.
3. Кейс: В регионе 5 стратегических целей, 25 проектов, бюджет ограничен. Предложите матрицу приоритизации (например, по критериям «ценность – сложность») и отберите 10 проектов. Обоснуйте.
4. Дискуссия: «Можно ли управлять стратегией без портфеля проектов? Каковы последствия “разрыва” между стратегией и проектами?».
5. Практическое задание: На основе региональной стратегии (реальной или учебной) сформулируйте 3 ключевых проекта, укажите их цели и ожидаемые результаты. Проверьте их соответствие стратегическим целям.

##### **Семинар по теме 1.3. Стандарты управления проектами**

1. Сравните устав проекта по ГОСТ Р 54869-2011 и по РМВОК. Какие разделы являются общими, а какие – специфичными?
2. Кейс: В вашем органе власти внедряют проектный подход. Назначены руководитель проекта и проектный офис, но проектный комитет не создан. Каковы риски? Какие документы не будут утверждены?
3. Разработайте шаблон паспорта регионального проекта в соответствии с требованиями Постановления № 1288 (перечислите основные разделы и их содержание).
4. Дискуссия: «Являются ли стандарты управления проектами избыточной бюрократией или необходимым инструментом контроля в государственном секторе?». Приведите аргументы.
5. Практическое задание: Для небольшого муниципального проекта (например, установка детской площадки) предложите перечень документов согласно адаптированному стандарту. Какие документы можно исключить?

## **Раздел 2. Разработка и реализация проекта**

### **Семинар по теме 2.1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта**

1. Кейс: Проект строительства школы находится на 80% готовности. Заказчик просит изменить планировку спортзала. Какие процедуры управления изменениями должны быть запущены? Кто принимает решение?
2. Составьте план-график перехода между фазами для проекта внедрения электронного документооборота с указанием контрольных точек (вех) и критериев перехода.
3. Дискуссия: «В какой фазе ЖЦП государственного проекта наиболее вероятны коррупционные риски и почему? Какие меры контроля необходимы?».
4. Практическое задание: Разработайте фрагмент устава проекта для регионального проекта «Доступная среда» (цели, продукт, основные этапы, бюджет, руководитель).
5. Обсудите в группе: «Каскадная vs итеративная модель для IT-проектов в госсекторе – что лучше и почему?».

### **Семинар по теме 2.2. Процессы и функциональные области управления проектами**

1. Рассчитайте показатели EVM для проекта, если PV=30 млн руб., AC=34 млн руб., EV=28 млн руб. Сделайте выводы. Какие управленческие действия вы предпримете?
2. Разработайте план коммуникаций для проекта «Внедрение системы “Бережливый регион”». Укажите: целевые аудитории, частоту, формат, ответственных.
3. Кейс: В ходе исполнения проекта обнаружен риск срыва сроков из-за задержки поставки оборудования. Опишите процесс управления рисками: как вы его идентифицировали, проанализировали, какой выбрали стратегию реагирования.
4. Ролевая игра: «Закупка по 44-ФЗ». Распределите роли (заказчик, контрактный управляющий, проектная команда). Смоделируйте процесс определения НМЦК и обоснования закупки.
5. Практическое задание: Для проекта благоустройства парка составьте матрицу ответственности (RACI) для ключевых работ (не менее 5 работ и 4 ролей).

### **Семинар по теме 2.3. Предметная область проекта**

1. Постройте фрагмент WBS (2-3 уровня) для проекта «Внедрение единой карты жителя региона». Включите работы по управлению проектом.
2. Кейс: В проекте по автоматизации МФЦ заказчик требует добавить модуль оплаты через СБП, не меняя бюджет и сроки. Какова процедура управления изменением содержания? Откажетесь или примете? Обоснуйте.
3. Разработайте описание содержания (scope statement) для проекта «Благоустройство парка» (цель, продукт, границы, критерии приёмки, исключения).
4. Дискуссия: «Что важнее для государственного проекта – точное следование первоначальному содержанию или гибкость под новые требования?». Приведите аргументы.

5. Практическое задание: Проверьте предложенную ИСР на соблюдение правила 100%. Найдите ошибки и предложите исправления (преподаватель выдаёт ошибочный вариант).

### **Раздел 3. Инструменты и технологии управления проектами**

#### **Семинар по теме 3.1. Инструменты управления проектами**

1. Постройте сетевой график для проекта из 5 операций с заданными зависимостями (преподаватель выдает условия). Определите критический путь и резервы.

2. Рассчитайте ожидаемую длительность операции по PERT, если  $O=5$  дней,  $M=8$  дней,  $P=15$  дней. Какова дисперсия?

3. Практическое занятие в MS Project или его аналоге: создайте календарный план для учебного кейса (не менее 10 задач, назначьте ресурсы, отобразите критический путь).

4. Разработайте дашборд (рисунок или таблицу) для руководителя проекта по строительству ФОК. Укажите 5 ключевых показателей, цветовую индикацию, периодичность обновления.

5. Кейс: На проектном комитете предоставлен отчёт:  $CPI=0,92$ ,  $SPI=0,88$ . Что означают эти цифры для руководства? Какие решения следует принять?

#### **Семинар по теме 3.2. Гибкие и гибридные методы управления проектами**

1. Ролевая игра «Sprint Planning». Распределите роли (Product Owner, Scrum Master, команда). Сформируйте Sprint Backlog для одного user story по разработке портала госуслуг.

2. Кейс: В государственном IT-проекте заказчик требует ежемесячного отчёта по форме, не предусматривающей итераций. Предложите гибридный подход: как согласовать отчётность и Scrum.

3. Дискуссия: «Agile – это панацея или маркетинг? Какие ограничения Agile в государственных проектах вы видите?».

4. Сравните Kanban и Scrum. Для какого типа государственных проектов (текущая эксплуатация, разработка нового продукта, поддержка) каждый подходит лучше?

5. Практическое задание: Преобразуйте каскадный план проекта (выдаётся преподавателем) в гибридный Water-Scrum-Fall. Опишите, какие части останутся каскадными, а какие будут итеративными.

#### **Семинар по теме 3.3. Информационно-коммуникационные технологии обеспечения проектной деятельности**

1. Проведите сравнительный анализ трёх систем управления проектами (MS Project, Trello, «1С:Управление проектами») по критериям: стоимость, интеграция с СЭД, безопасность, удобство отчётности.

2. Кейс: Ваш проектный офис использует бесплатную версию Trello. Юрист предупредил, что персональные данные сотрудников (ФИО, задачи) не должны передаваться на зарубежные серверы. Что делать? Предложите решение.

3. Разработайте регламент работы в проектной коллаборационной платформе (пример: правила именования файлов, порядок согласования документов, сроки ответа).

4. Исследуйте портал «Открытый бюджет» (практически). Найдите информацию о каком-либо проекте. Оцените полноту, актуальность, удобство для гражданина. Предложите улучшения.

5. Дискуссия: «Должна ли вся проектная информация быть открытой для граждан? Какие сведения могут составлять государственную или служебную тайну?». Приведите примеры.

В рамках дисциплины «*Методология управления проектами*» разработаны и доступны обучающимся развёрнутые учебно-методические материалы для самостоятельной работы, включающие: методические указания для работы на семинарских занятиях с рекомендациями по выполнению заданий и кейсов, подготовке к тестированию и написанию эссе/докладов.

Все указанные материалы размещены в электронной информационно-образовательной среде. Доступ к материалам осуществляется по индивидуальному логину и паролю студента.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Гладченко Т. Н. Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко ; под общ. ред. Е. В. Пономаренко ; Минобрнауки ДНР, ДонАУиГС. — Донецк : ДонАУиГС, 2021. — 365 с. — URL: <https://zenodo.org/records/5040788> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Алешин А. В. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — 4-е изд. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 815 с. — ISBN 978-5-7598-4002-2. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/160403.html> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2025. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/568169> (дата обращения: 16.05.2026).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — ISBN 978-5-16-019624-4. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=456441> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Кадырова Г. М. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под ред. С. Е. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2025. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21397-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/497722> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386> (дата обращения: 16.05.2026).

4. Мазур И. И. Управление проектами : учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. — 3-е изд. — М. : Омега-Л, 2006. — 664 с. — ISBN 5-98119-753-6.

### **8.3. Нормативные правовые документы**

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310280/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310280/) (дата обращения: 16.05.2026).

2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 16.05.2026).

3. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Введ. 2012-09-01. — М. : Стандартинформ, 2011. — 24 с.

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. — URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Электронно-библиотечная система Znanium. — URL: <https://znanium.ru/> (дата обращения: 16.05.2026).

4. КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 16.05.2026).

5. Официальный сайт Project Management Institute (PMI). — URL: <https://www.pmi.org/> (дата обращения: 16.05.2026).

6. Портал проектного управления Правительства РФ. — URL: <https://pm.expert/> (дата обращения: 16.05.2026).

#### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

Методы обучения с использованием информационных технологий:

- демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

- [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

- [www.garant-park.ru](http://www.garant-park.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

- <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой.

Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.