

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.05.2026 16:33:36  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.06 Организация проектной деятельности в органах власти**

---

(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)

---

очная  
(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.....	7
3. Содержание и структура дисциплины.....	8
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания.....	12
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	15
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	34
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) .....	45
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет .....	51
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	52

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

Дисциплина *Б1.О.06 Организация проектной деятельности в органах власти* 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
	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Формирует совокупность знаний, практик, инструментов и методов в предметных областях управления проектами на протяжении всего жизненного цикла	УК-2.1. З-1. Знает теоретические основы и методы управления проектами, включая этапы жизненного цикла проекта, инструменты планирования и контроля в деятельности органов публичной власти. УК-2.1. У-1. Умеет применять инструменты и методы проектного управления для планирования и реализации проектов в органах власти с учетом специфики публичного сектора.
			УК-2.2	Применяет проектный подход при решении профессиональных задач	УК-2.2. З-1. Знает принципы и технологию проектного подхода в деятельности органов публичной власти, нормативно-правовую базу организации проектной деятельности в РФ. УК-2.2. У-1. Умеет использовать проектный подход для структурирования и решения

					профессиональных задач в сфере государственного и муниципального управления, разрабатывать паспорт проекта.
ОПК-2	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ОПК-2.2	Организует процесс подготовки и реализации управленческих решений с использованием современных методов проектного управления и межведомственного взаимодействия, в т.ч. на основе риск-ориентированного подхода		ОПК-2.2. 3-1. Знает методы проектного управления и организации межведомственного взаимодействия при подготовке управленческих решений в органах власти. ОПК-2.2. У-1. Умеет организовывать процессы разработки и реализации управленческих решений с использованием проектного подхода и учетом рисков в государственном секторе.
ОПК-6.	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	Организует проектную деятельность в органах власти, включая инициацию, планирование, распределение ресурсов и оценку результатов	ОПК-6.1.		ОПК-6.1. 3-1. Знает этапы и методы организации проектной деятельности в органах публичной власти, включая инициацию, планирование, распределение ресурсов и оценку результатов (в т.ч. на основе Постановления Правительства РФ № 1288). ОПК-6.1. У-1. Умеет организовывать проектную деятельность в органах власти: инициировать проекты,

					планировать, распределять ресурсы и оценивать результаты.
			ОПК-6.2	Разрабатывает и оптимизирует модели административных процессов и процедур в органах власти, используя современные нотации моделирования и методы анализа эффективности	ОПК-6.2. 3-1. Знает современные методы моделирования и оптимизации административных процессов, включая нотации моделирования (BPMN, IDEF0) и применение проектного подхода. ОПК-6.2. У-1. Умеет разрабатывать и оптимизировать модели административных процессов, применять методы анализа эффективности при внедрении проектного управления в органах власти.

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

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

Лекции: 18 ак. час;

Практические: 24 ак. час;

Консультации перед экзаменом: 2 ак. час;

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

Итого ауд.: 53 ак. час;

Контактная работа: 53 ак. час;

Сам. работа: 73 ак. час;

Самостоятельная работа на подготовку к экзамену: 18 ак. час.

Дисциплина «Организация проектной деятельности в органах власти» относится к обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули).

Реализуется в 2 семестре 1 курса.

Предшествующие дисциплины: «Методология управления проектами», «Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами»

Последующие дисциплины: «Сопровождение реализации проекта» «Проектный анализ» –читается параллельно, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1.

#### Структура дисциплины (Очная 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	Катгэк	Контроль						
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	КСР									
Л	ЛР	ПЗ				СРкр	СРэк	СР						
<b>Раздел 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти</b>														
Тема 1.1	Проектно-ориентированное управление в государственном секторе	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование	
Тема 1.2	Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование	
Тема 1.3	Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти	14	2	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание	
<b>Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ</b>														
Тема 2.1	Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ. Постановление № 1288	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание	
Тема 2.2	Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание	
Тема 2.3	Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля	14	2	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование Кейс-задание	
<b>Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг</b>														
Тема 3.1	Функции и типы проектных офисов (поддерживающий, контролирующий, директивный)	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование	
Тема 3.2	Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах	12	2	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование	

№ 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						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
Л	ЛР	ПЗ											
Тема 3.3	Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ	15	2	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование Кейс-задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	2	9	0	0	18		Экзамен
<b>Итого:</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>73</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. Система управления проектной деятельностью в органах власти

#### Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе

*Лекция:* Причины внедрения проектного управления в органах власти. Отличие государственных проектов от коммерческих (цели, ограничения, стейкхолдеры, отчетность). Национальные проекты РФ как пример масштабной проектной деятельности. Жизненный цикл государственного проекта (особенности фаз инициации и завершения).

*Семинарское занятие:* Анализ признаков проекта на примере действующего национального проекта. Сравнение проектной и процессной деятельности в органах власти. Разбор кейса: «Почему строительство школы – это проект, а текущий ремонт – процесс?».

**Тема 1.2.** Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей

*Лекция:* Место государственных программ в системе стратегического планирования РФ. Структура государственной программы (подпрограммы, основные мероприятия, контрольные точки). «Правило двух ключей». Взаимосвязь государственных программ и национальных проектов.

*Семинарское занятие:* Анализ структуры действующей государственной программы (на примере региона). Разработка фрагмента паспорта государственной программы. Решение кейса: «Формирование перечня показателей для оценки эффективности госпрограммы».

**Тема 1.3.** Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти

*Лекция:* Модели организации проектной деятельности в органах власти: функциональная, матричная, проектная (ПСУ). Роли участников: куратор, руководитель проекта, администратор проекта. Проектные офисы: понятие, функции, типы (поддерживающий, контролирующий, директивный).

*Семинарское занятие:* Проектирование организационной структуры для регионального проектного офиса. Распределение ролей и ответственности в межведомственном проекте. Кейс: «Конфликт двойного подчинения в министерстве: как его разрешить?».

### Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ

**Тема 2.1.** Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ. Постановление № 1288

*Лекция:* Обзор ключевых НПА: Указ Президента о национальных целях, Постановление Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ». Паспорт федерального/регионального проекта: структура, порядок утверждения, внесение изменений. Портал проектной деятельности (ПМСУ).

*Семинарское занятие:* Анализ структуры паспорта проекта (по № 1288). Разбор процедуры внесения изменений в паспорт проекта. Решение задачи: «Оценка легитимности изменения плановых показателей задним числом».

**Тема 2.2.** Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления

*Лекция:* Национальные проекты РФ: перечень, целевые показатели. Федеральные проекты как структурная единица нацпроекта. Роль федеральных проектных офисов. Механизмы финансирования и казначейского сопровождения.

*Семинарское занятие:* Анализ одного из национальных проектов (по выбору студента):

цель, федеральные проекты, ключевые показатели. Построение матрицы ответственности для реализации федерального проекта. Кейс: «Согласование конкурсной документации в рамках нацпроекта: бюрократические барьеры».

### **Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля**

*Лекция:* Декомпозиция федеральных проектов до регионального уровня. Региональные проектные офисы: задачи и полномочия. Муниципальные проекты: инициативное бюджетирование, проекты инициатив граждан. Особенности мониторинга и отчетности на региональном уровне.

*Семинарское занятие:* Сравнение полномочий федерального, регионального и муниципального проектных офисов. Разбор кейса: «Срыв срока регионального проекта из-за межведомственной несогласованности: план действий руководителя».

## **Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

### **Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов (поддерживающий, контролирующий, директивный)**

*Лекция:* Детальный разбор трех типов РМО: функции, преимущества, риски. Этапы создания проектного офиса в органе власти. Модели зрелости проектного управления (Керцнера, ОРМЗ). Ключевые показатели эффективности (КПИ) проектного офиса.

*Семинарское занятие:* Обоснование выбора типа РМО для конкретной организации (областная администрация, отраслевое министерство, муниципалитет). Разработка регламента проектного офиса. Кейс: «Внедрение директивного РМО: как преодолеть сопротивление функциональных руководителей?».

### **Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах**

*Лекция:* Стейкхолдеры государственного проекта: население, бизнес, общественные организации, контрольно-надзорные органы, СМИ. Матрица власти/интереса. План управления коммуникациями. Особенности публичной отчетности.

*Семинарское занятие:* Идентификация и анализ стейкхолдеров для регионального проекта (например, «Рекультивация свалки»). Разработка плана коммуникаций с учетом требований к информационной открытости. Деловая игра: «Публичные слушания по проекту бюджетирования с участием граждан».

### **Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ**

*Лекция:* Критерии эффективности государственных проектов: результативность, экономичность, социальная эффективность. Методология оценки госпрограмм Минэкономразвития. Роль Счетной палаты и контрольно-счетных органов. Постпроектный анализ (post-project review) и «извлеченные уроки» (lessons learned).

*Семинарское занятие:* Расчет интегральной эффективности государственного проекта (на условном примере). Анализ отклонений по методу освоенного объема (EVM) применительно к госпроекту. Кейс: «Превышение бюджета при достижении 100% показателей – успех или провал?». Разработка формы «Реестра извлеченных уроков» для регионального проектного офиса.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 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, БВА 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. Система управления проектной деятельностью в органах власти Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе

**Задание 1.** Расположите в логической последовательности этапы внедрения проектного управления в органе исполнительной власти:

1. А. Создание проектного офиса
2. Б. Обучение государственных служащих основам проектного управления
3. В. Утверждение нормативно-правовой базы проектной деятельности
4. Г. Пилотная реализация одного-двух проектов
5. Д. Масштабирование проектного подхода на все подразделения

**Задание 2.** Установите соответствие между типом деятельности и его характеристикой применительно к государственному органу:

Тип деятельности	Характеристика
1. Проектная деятельность	А. Ежегодная подготовка отчёта о результатах деятельности, повторяющиеся процедуры
2. Процессная деятельность	Б. Строительство новой школы в течение 2 лет с уникальной проектной документацией
3. Программная деятельность	В. Комплекс взаимосвязанных проектов (строительство 10 школ, 5 детсадов, 3 спорткомплексов)

**Задание 3.** Выберите **все** верные утверждения об отличиях государственных проектов от коммерческих. **Обоснуйте** свой выбор.

- а) В государственных проектах ключевым критерием успеха является прибыль
- б) Государственные проекты подлежат обязательной публичной отчётности и контролю со стороны Счётной палаты
- в) Стейкхолдерами государственного проекта могут быть граждане и общественные организации
- г) Государственные проекты всегда имеют гибкий бюджет без лимитов бюджетных обязательств

*Обоснование: ...*

**Задание 4 .** Приведите пример государственного проекта (реализуемого или завершённого в вашем регионе/РФ). Выделите в нём три признака проекта: временность, уникальность, последовательную разработку. Укажите, какие нормативные правовые акты регулируют его реализацию.

**Задание 5 (открытое, расчётно-аналитическое).** На реализацию проекта «Создание центра компетенций по проектному управлению в регионе» выделено 12 месяцев. Плановый бюджет – 10 млн руб. Через 6 месяцев фактическое освоение средств – 6 млн руб., а степень готовности продукта (по экспертным оценкам) – 40%. Рассчитайте:

- плановое освоение (по времени) в %,
- фактическое отклонение по срокам и по бюджету.

– Оцените, можно ли считать проект успешным на данном этапе с точки зрения государственного заказчика.

## **Тема 1.2. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей**

**Задание 1.** Расположите элементы структуры государственной программы РФ в порядке от общего к частному:

1. А. Основное мероприятие
2. Б. Подпрограмма
3. В. Государственная программа
4. Г. Контрольное событие (веха)

**Задание 2.** Соотнесите понятие с его определением:

Понятие	Определение
1. Государственная программа	А. Совокупность взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединённых общей целью

2. «Правило двух ключей»	Б. Документ, содержащий цели, показатели, ресурсы и механизмы реализации
3. Паспорт государственной программы	В. Принцип, при котором решение о выделении средств требует согласования двух ответственных лиц

**Задание 3.** Выберите **все** верные утверждения о взаимосвязи национальных проектов и государственных программ. **Обоснуйте.**

а) Национальные проекты полностью заменили государственные программы с 2020 года

б) Государственные программы могут включать в себя мероприятия, не охваченные национальными проектами

в) Финансирование национальных проектов осуществляется в рамках государственных программ

г) Национальные проекты имеют приоритет при распределении бюджетных ассигнований

*Обоснование: ...*

**Задание 4.** Объясните, чем отличается государственная программа от комплексной государственной программы. Приведите примеры из действующего законодательства.

**Задание 5.** Разработайте фрагмент паспорта государственной программы «Развитие культуры в регионе» на следующий год, включив в него:

- цель программы,
- 2 целевых показателя (с плановыми значениями),
- 2 основных мероприятия,
- ожидаемые результаты.

### **Тема 1.3. Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти**

**Задание 1.** Расположите уровни власти руководителя проекта в матричных структурах от минимальной к максимальной (применительно к государственному органу):

1. А. Сбалансированная матрица
2. Б. Сильная матрица
3. В. Слабая матрица

**Задание 2.** Соотнесите роль в проекте с её типовой функцией в органе власти:

Роль	Функция
1. Куратор проекта	А. Оперативное управление работами, координация команды
2. Руководитель проекта	Б. Обеспечение ресурсами, стратегический контроль, утверждение устава
3. Администратор проекта	В. Ведение проектной документации, мониторинг сроков, организация совещаний

**Задание 3.** Выберите **все** ситуации, в которых предпочтительна **проектная структура управления (ПСУ)** в государственном органе. **Обоснуйте.**

а) Орган власти выполняет множество однотипных мелких проектов (например, закупка канцтоваров)

б) Реализуется уникальный крупный инфраструктурный проект с жёсткими сроками

в) Необходима полная концентрация ресурсов и автономия команды

г) Требуется гибкое перераспределение сотрудников между текущей деятельностью и проектом

*Обоснование: ...*

**Задание 4.** Опишите типичный конфликт двойного подчинения в матричной структуре государственного органа. Предложите два способа его разрешения с помощью локальных нормативных актов (регламентов, КРП).

**Задание 5.** В региональном проектом офисе работают 12 сотрудников. На реализацию проекта «Внедрение электронного документооборота» выделено 2 человека от ИТ-департамента (функциональное подразделение). Руководитель проекта требует от них 100% занятости, а их функциональный начальник – 50% на операционные задачи. Определите тип структуры. Рассчитайте, сколько часов в неделю (при 40-часовой рабочей неделе) сотрудники могут уделять проекту, если их функциональный начальник снизил свою норму до 30%. Кто должен установить окончательный приоритет согласно типовым регламентам?

### **Кейс-задания к теме 1.3**

#### **Кейс 1. «Конфликт двойного подчинения в министерстве»**

Сотрудник департамента экономики назначен участником проектной команды по внедрению нового ИТ-сервиса. Его функциональный руководитель даёт ему срочное задание по подготовке отчёта, а руководитель проекта требует присутствия на совещании в то же время. Сотрудник не знает, какой приоритет выше.

*Вопросы:*

1. Какой тип структуры управления используется?
2. Какие меры (на уровне регламентов) помогут разрешить подобные конфликты?
3. Кто должен устанавливать приоритеты – функциональный или проектный руководитель? Обоснуйте.

#### **Кейс 2. «Создание проектного офиса в области»**

Областная администрация создаёт проектный офис (РМО). Рассматриваются три модели: поддерживающий, контролирующий, директивный. Большинство проектов имеют бюджет до 10 млн руб., высокую степень типизации, но требуют единой методологии и отчётности перед губернатором.

*Вопросы:*

1. Какой тип РМО вы предложите и почему?
2. Какие 3–4 функции РМО должны быть реализованы в первую очередь?
3. Какие риски связаны с внедрением директивного РМО в госсекторе?

#### **Кейс 3. «Назначение куратора проекта»**

В регионе стартует проект «Реконструкция поликлиники». Губернатор назначает куратором заместителя министра здравоохранения. Руководителем проекта – главного врача поликлиники. Через месяц выясняется, что куратор не проводит совещаний, не утверждает изменения, а руководитель не может решить вопрос выделения дополнительного финансирования.

*Вопросы:*

1. Каковы типовые функции куратора и руководителя проекта в государственном секторе?
2. Какие ошибки были допущены при назначении?
3. Предложите регламент взаимодействия куратора и руководителя (2–3 обязательных пункта).

## **Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

### **Тема 2.1. Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ.**

#### **Постановление № 1288**

**Задание 1.** Расположите в хронологическом порядке этапы утверждения паспорта федерального проекта согласно Постановлению № 1288:

1. А. Утверждение паспорта куратором проекта (вице-премьером)
2. Б. Направление проекта паспорта в проектный офис Правительства РФ
3. В. Разработка паспорта федеральным органом исполнительной власти – ответственным исполнителем
4. Г. Согласование с заинтересованными ведомствами

**Задание 2.** Соотнесите нормативный правовой акт с его основным содержанием:

НПА	Содержание
1. Постановление Правительства РФ № 1288	А. Национальные цели развития РФ до 2030 года
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474	Б. Порядок организации проектной деятельности в Правительстве РФ
3. Бюджетный кодекс РФ (ст. 179)	В. Правовые основы формирования государственных программ

**Задание 3.** Выберите **все** документы, которые согласно № 1288 должны содержаться в паспорте федерального проекта. **Обоснуйте.**

- а) Цели и целевые показатели проекта
- б) Детальный бизнес-план проекта (с расчётом IRR)
- в) Перечень контрольных точек (вех) с указанием сроков
- г) Смета расходов на маркетинг и рекламу

*Обоснование: ...*

**Задание 4.** Опишите процедуру внесения изменений в паспорт регионального проекта. Кто инициирует изменение, кто утверждает, какие документы необходимо оформить? Назовите не менее трёх оснований для внесения изменений.

**Задание 5.** Проанализируйте следующую ситуацию: в региональном проекте «Развитие первичного звена здравоохранения» плановое значение показателя «доля граждан, удовлетворённых качеством услуги» на отчётную дату – 75%. Фактическое значение, внесённое в ПМСУ, – 70%. Руководитель проекта предлагает скорректировать плановое значение на 70% «задним числом», чтобы избежать штрафов.

Вопрос: допустимо ли это с точки зрения Постановления № 1288? Какие последствия могут наступить для руководителя проекта?

### **Кейс-задания к теме 2.1**

#### **Кейс 1. «Согласование паспорта проекта»**

Федеральный орган власти разработал паспорт проекта и направил его на согласование. Минфин затягивает согласование более месяца, ссылаясь на необходимость дополнительной проверки бюджетных показателей. Срок утверждения паспорта, установленный куратором, истекает через неделю.

*Вопросы:*

Какой порядок согласования предусмотрен Постановлением № 1288?

Какие действия может предпринять ответственный исполнитель для ускорения процесса?

Может ли куратор утвердить паспорт без согласования с Минфином? Обоснуйте.

#### **Кейс 2. «Изменение паспорта регионального проекта»**

В ходе реализации регионального проекта выяснилось, что запланированные мероприятия по строительству объекта не могут быть выполнены в срок из-за задержки проектно-сметной документации. Руководитель проекта инициирует изменение паспорта: перенос контрольной точки на 3 месяца без увеличения бюджета.

*Вопросы:*

Какие документы необходимо подготовить для внесения изменения?

Кто принимает решение об изменении на региональном уровне?

Какие риски несёт перенос срока для финансирования проекта?

#### **Кейс 3. «Ответственность за недостоверные данные в ПМСУ»**

Сотрудник регионального проектного офиса обнаружил, что фактические значения показателей по национальному проекту, внесённые в ПМСУ ответственным исполнителем, не соответствуют первичным документам. Руководитель проекта утверждает, что «всё равно никто не проверяет».

*Вопросы:*

Какая ответственность (дисциплинарная, административная) предусмотрена за искажение отчётности по государственным проектам?

Каковы полномочия Счётной палаты и контрольно-счётных органов в части мониторинга проектов?

Что должен сделать сотрудник проектного офиса в данной ситуации?

## **Тема 2.2. Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления**

**Задание 1.** Расположите уровни проектов в Российской Федерации по убыванию масштаба и уровня утверждения:

- А. Региональный проект
- Б. Национальный проект
- В. Федеральный проект
- Г. Ведомственный проект

**Задание 2.** Соотнесите понятие с его характеристикой:

Понятие	Характеристика
1. Национальный проект	А. Совокупность федеральных проектов, направленная на достижение национальной цели
2. Федеральный проект	Б. Проект, реализуемый в рамках одного субъекта РФ – софинансирование из федерального бюджета
3. Региональный проект	В. Проект, реализуемый на уровне федерального органа власти, входящий в состав нацпроекта

**Задание 3.** Выберите **все** верные утверждения о механизме финансирования национальных проектов. **Обоснуйте.**

- а) Средства на реализацию национальных проектов предусматриваются в федеральном бюджете отдельной строкой
  - б) Регионы получают субсидии из федерального бюджета на условиях софинансирования
  - в) Казначейское сопровождение не применяется к национальным проектам
  - г) Счётная палата проводит ежегодный аудит эффективности использования средств
- Обоснование: ...*

**Задание 4.** Назовите не менее пяти национальных проектов РФ, реализуемых в период 2025–2030 годов. Для одного из них (по выбору) перечислите: куратора (федеральный орган власти), 2 федеральных проекта, 2 ключевых целевых показателя.

**Задание 5.** По федеральному проекту «Чистая вода» на регион выделено 500 млн руб. субсидии на условиях софинансирования: 90% – из федерального бюджета, 10% – из регионального. Плановое значение показателя «доля населения, обеспеченного качественной питьевой водой» – 85%. Фактически на отчётную дату показатель достиг 80%, а региональное софинансирование составило только 8% (40 млн руб. вместо 50 млн руб.). Рассчитайте:

- размер недофинансирования из регионального бюджета;
- степень достижения показателя (в %);
- возможные санкции к региону согласно бюджетному законодательству.

### **Кейс-задания к теме 2.2**

#### **Кейс 1. «Затягивание закупок в рамках нацпроекта»**

Региональный проект «Развитие первичного звена здравоохранения» не может начать закупку медицинского оборудования, так как конкурсная документация уже три месяца согласовывается в пяти инстанциях.

*Вопросы:*

1. Какие мероприятия из методов сжатия расписания (fast tracking / crashing) можно применить в государственном проекте?
2. Как должен действовать руководитель проекта, чтобы ускорить согласование?

3. Какие изменения в нормативной базе могли бы предотвратить подобную ситуацию?

### Кейс 2. «Казначейское сопровождение и платёжный календарь»

В ходе реализации федерального проекта подрядчик выполнил работу на 10 млн руб., но акт приёмки не подписан из-за спора о качестве. Казначейство отказывается перечислять средства до подписания акта. Подрядчик приостанавливает работы.

*Вопросы:*

1. Каковы правила казначейского сопровождения государственных контрактов по 44-ФЗ?
2. Какие действия должен предпринять руководитель проекта для разрешения ситуации?
3. Как оценить влияние данной задержки на освоенный объём (EVM)?

### Кейс 3. «Мониторинг национального проекта в регионе»

Сотрудник регионального проектного офиса обнаружил, что фактические значения показателей (KPI) по национальному проекту отстают от плановых. Руководитель проекта предлагает скорректировать плановые значения «задним числом».

*Вопросы:*

1. Допустимо ли изменение плановых значений после отчётного периода?
2. Каков регламент внесения изменений в паспорт регионального проекта?
3. Какие риски несёт фальсификация отчётности для руководителя проекта?

## Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля

**Задание 1.** Расположите этапы реализации инициативного проекта в рамках инициативного бюджетирования (по возрастанию):

1. А. Выдвижение инициативы гражданами
2. Б. Конкурсный отбор проектов муниципальной или региональной комиссией
3. В. Реализация проекта и публичный отчёт
4. Г. Софинансирование из местного, регионального бюджетов и спонсорских средств

**Задание 2.** Соотнесите уровень власти с типичными полномочиями в проектной деятельности:

Уровень власти	Полномочие
1. Муниципальный	А. Утверждает паспорта федеральных проектов, осуществляет мониторинг через ПМСУ
2. Региональный	Б. Реализует проекты инициативного бюджетирования (например, «Народный бюджет»)
3. Федеральный	В. Утверждает региональные проекты, обеспечивает софинансирование из регионального бюджета

**Задание 3.** Выберите **все** особенности муниципальных проектов по сравнению с региональными. **Обоснуйте.**

- а) Муниципальные проекты финансируются только из местного бюджета без привлечения региональных средств
  - б) Инициатором муниципального проекта могут быть жители (ТОС)
  - в) Отчётность по муниципальным проектам менее детализирована и не требует публикации
  - г) Контроль за реализацией муниципальных проектов осуществляет Счётная палата РФ
- Обоснование: ...*

**Задание 4.** Приведите пример успешной практики инициативного бюджетирования в России (конкретный муниципалитет, проект). Опишите механизм выдвижения, софинансирования и контроля. В чём преимущество такого подхода перед традиционным бюджетным планированием?

**Задание 5.** Разработайте «дорожную карту» реализации муниципального проекта «Установка детской площадки во дворе многоквартирного дома» в рамках инициативного бюджетирования. Укажите этапы, ответственных, источники финансирования (в % соотношении), сроки и ключевые риски.

### **Кейс-задания к теме 2.3**

#### **Кейс 1. «Срыв срока регионального проекта из-за бюрократии»**

Региональный проект «Развитие первичного звена здравоохранения» не может начать закупку оборудования, так как уже три месяца длится согласование конкурсной документации в пяти инстанциях.

*Вопросы:*

1. Какие мероприятия из модели Коттера или метода «быстрых побед» можно применить?
2. Как должен действовать руководитель проекта, чтобы ускорить согласование?
3. Какие изменения в нормативной базе проекта (или на уровне регламентов) могли бы предотвратить подобную ситуацию?

#### **Кейс 2. «Инициативное бюджетирование в малом городе»**

Жители города N предложили проект благоустройства набережной. Конкурсная комиссия отобрала проект, но требуемый объём софинансирования из местного бюджета – 50% (5 млн руб.) – не заложен в бюджете. Городская администрация просит жителей найти спонсоров. Жители возмущены.

*Вопросы:*

1. Каковы типовые доли софинансирования в программах инициативного бюджетирования в РФ?
2. Какие альтернативные источники финансирования могут быть привлечены?
3. Предложите механизм корректировки бюджета для включения расходов на проект.

#### **Кейс 3. «Ответственность главы муниципалитета за срыв проекта»**

Глава муниципального образования подписал соглашение с регионом о реализации проекта «Строительство школьного стадиона» на условиях софинансирования 30/70. Из-за перенаправления местных средств на ликвидацию последствий паводка софинансирование составило только 10%. Регион требует возврат субсидии.

*Вопросы:*

1. Какие правовые последствия (в соответствии с Бюджетным кодексом) наступают для муниципалитета?
2. Может ли глава быть привлечён к дисциплинарной или административной ответственности?
3. Как следовало действовать для изменения условий софинансирования?

### **Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

#### **Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов**

**Задание 1.** Расположите типы проектных офисов (РМО) по возрастанию уровня контроля над проектами:

1. А. Контролирующий (Controlling РМО)
2. Б. Поддерживающий (Supportive РМО)
3. В. Директивный (Directive РМО)

**Задание 2.** Соотнесите функцию РМО с её типовым содержанием:

Функция РМО	Содержание
1. Методологическая	А. Обучение руководителей проектов, подготовка шаблонов документов
2. Контрольная	Б. Мониторинг соблюдения сроков и бюджета, подготовка отчётов для руководства

3. Поддерживающая	В. Разработка и внедрение стандартов, регламентов проектного управления
-------------------	-------------------------------------------------------------------------

**Задание 3.** Выберите **все** условия, при которых целесообразно создавать **директивный РМО** в государственном органе. **Обоснуйте.**

- а) Орган власти только начинает внедрять проектное управление
- б) Проекты критически важны для региона, и требуется централизованное управление ресурсами
- в) В организации высокая проектная зрелость, но проекты распределены по разным подразделениям
- г) Руководство желает иметь полный контроль над инициацией, изменениями и завершением проектов

*Обоснование: ...*

**Задание 4.** Назовите три уровня зрелости проектного управления по модели Керцнера (КРМЗ). Для каждого уровня укажите, какой тип РМО наиболее подходит и почему.

**Задание 5.** Разработайте КРІ для оценки эффективности регионального проектного офиса (не менее 4 показателей). Для каждого КРІ укажите формулу расчёта и периодичность мониторинга.

### **Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах**

**Задание 1.** Расположите этапы управления заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) в логической последовательности:

1. А. Планирование управления вовлечением
2. Б. Мониторинг вовлечения
3. В. Идентификация стейкхолдеров
4. Г. Анализ стейкхолдеров (власть/интерес)

**Задание 2.** Соотнесите группу стейкхолдеров государственного проекта с типичным ожиданием/интересом:

Группа стейкхолдеров	Ожидание / интерес
1. Население (жители)	А. Контроль за соблюдением бюджетного законодательства
2. Контрольно-надзорные органы (Счётная палата)	Б. Получение качественной услуги или блага в установленный срок
3. Подрядчики (бизнес)	В. Своевременная оплата выполненных работ, минимизация административных барьеров

**Задание 3.** Выберите **все** эффективные каналы коммуникации для информирования граждан о ходе реализации муниципального проекта. **Обоснуйте.**

- а) Закрытые совещания в администрации
- б) Публикация отчётов на официальном сайте муниципалитета
- в) Создание телеграм-канала с ежедневными отчётами
- г) Проведение общественных слушаний и «нулевых чтений»

*Обоснование: ...*

**Задание 4.** Постройте матрицу власти/интереса для проекта «Строительство мусороперерабатывающего завода» (стейкхолдеры: губернатор, министр экологии, жители близлежащих районов, экологическая общественность, подрядчик, СМИ). Для каждого сектора матрицы предложите стратегию взаимодействия.

**Задание 5.** План коммуникаций проекта предусматривает еженедельные оперативные совещания (1 час) с 10 участниками (включая 3 удалённых), ежемесячный отчёт для куратора (2 часа подготовки), публичный отчёт раз в квартал (8 часов подготовки). Рассчитайте:

- общие трудозатраты на коммуникации за квартал (в человеко-часах);
- долю этих затрат в общем бюджете рабочего времени команды (при 160 чел.-часах в месяц на человека, команда 8 человек).

### Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ

**Задание 1.** Расположите этапы постпроектного анализа (post-project review) в правильном порядке:

1. А. Сравнение с плановыми показателями
2. Б. Сбор данных о фактических результатах
3. В. Выявление причин отклонений
4. Г. Формирование отчёта с рекомендациями («извлечённые уроки»)

**Задание 2.** Соотнесите критерий эффективности государственного проекта с его сущностью:

Критерий	Сущность
1. Результативность	А. Соотношение фактических и плановых затрат (бюджетная дисциплина)
2. Экономичность	Б. Степень достижения запланированных целей и показателей
3. Социальная эффективность	В. Влияние проекта на качество жизни населения, здоровье, образование

**Задание 3.** Выберите **все** методы, которые могут использоваться для количественной оценки социальной эффективности государственного проекта. **Обоснуйте.**

- а) Анализ затрат-выгод (СВА) с переводом социальных выгод в денежное выражение
- б) Опросы общественного мнения (индекс удовлетворённости)
- в) Внутренняя норма доходности (IRR)
- г) Многокритериальный анализ (МАУТ) с весовыми коэффициентами

*Обоснование:* ...

**Задание 4.** Объясните, почему в государственных проектах показатели результативности (достижение целей) часто важнее экономичности (экономии бюджета). Приведите пример, где экономия бюджета привела к недостижению социально значимого результата.

**Задание 5.** По итогам реализации государственной программы получены данные:

Показатель	План	Факт
Доля граждан, удовлетворённых качеством услуги, %	85	78
Своевременность предоставления услуги, %	90	92
Бюджет программы, млн руб.	500	540

Рассчитайте:

- результативность (средневзвешенную, если вес первого показателя 0,6, второго – 0,4);
  - экономичность (как отношение планового бюджета к фактическому);
  - интегральную эффективность (как произведение результативности и экономичности).
- Сделайте вывод: какой фактор (недостижение результата или перерасход) внёс больший вклад в снижение эффективности.

#### Кейс-задания к теме 3.3

##### Кейс 1. «Превышение бюджета при достижении целей»

Проект «Рекультивация свалки» завершён. Плановый бюджет – 200 млн руб., фактический – 240 млн руб. При этом все плановые показатели достигнуты: рекультивировано 100% территории, пробы грунта соответствуют нормативам.

*Вопросы:*

1. Рассчитайте экономичность и результативность проекта.
2. Можно ли считать проект успешным? Обоснуйте с точки зрения трёх критериев эффективности.
3. Какие выводы следует зафиксировать в отчёте о постпроектном анализе (lessons learned)?

##### Кейс 2. «Оценка социальной эффективности методами СВА»

Региональный проект «Строительство очистных сооружений» требует инвестиций 150 млн руб. Ежегодные эксплуатационные расходы – 10 млн руб. Ожидаемые выгоды: снижение заболеваемости (оценивается в 20 млн руб./год), улучшение экологии (5 млн руб./год), рост туристического потока (3 млн руб./год). Срок проекта – 10 лет, ставка дисконтирования – 5%.

*Вопросы:*

1. Рассчитайте чистую приведённую стоимость (NPV) проекта.
2. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости.
3. Целесообразен ли проект с общественной точки зрения? Какие выгоды не поддаются прямой денежной оценке?

### **Кейс 3. «Извлечённые уроки из провального проекта»**

Проект «Внедрение автоматизированной системы учёта обращений граждан» завершился с превышением сроков в 2 раза, бюджет превышен на 40%, а пользователи (сотрудники МФЦ) не используют систему из-за её сложности и частых сбоев.

*Вопросы:*

1. Какие причины отклонений можно выделить (не менее трёх)?
2. Составьте структуру отчёта о постпроектном анализе для данного проекта.
3. Предложите три рекомендации для будущих аналогичных проектов (на основе извлечённых уроков).

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

### **Раздел 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти**

#### **Темы рефератов/докладов:**

1. Сравнительный анализ коммерческих и государственных проектов: цели, ограничения, критерии успеха.
2. Эволюция проектного управления в государственном секторе РФ: от программ к национальным проектам.
3. Роль государственных программ в достижении национальных целей развития.
4. Проектные офисы в органах власти: зарубежный и российский опыт.
5. «Правило двух ключей» и его значение для контроля государственных программ.
6. Матричные структуры управления в региональных министерствах: проблемы и пути решения.
7. Критерии выбора организационной структуры для государственного проекта.

#### **Темы эссе:**

1. «Почему многие государственные проекты завершаются с отставанием от сроков?» (на примере конкретного проекта).
2. «Проектный подход в муниципальном управлении: иллюзия или необходимость?»
3. «Конфликт между функциональными и проектными руководителями: взгляд государственного служащего».

### **Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

#### **Темы рефератов/докладов:**

1. Постановление Правительства РФ № 1288: структура, ключевые требования, практика применения.
2. Портал проектной деятельности (ПМСУ): функционал, порядок работы, типовые ошибки пользователей.
3. Механизмы казначейского сопровождения национальных проектов: преимущества и сложности.
4. Инициативное бюджетирование в России: практики «Народный бюджет», «Решаем вместе».
5. Роль Счётной палаты РФ и контрольно-счётных органов в мониторинге государственных проектов.

6. Сравнение национальных проектов 2019–2024 гг. и новых национальных проектов на период до 2030 года.

7. Региональные проектные офисы: типология, функции, показатели эффективности.

**Темы эссе:**

1. «Почему внесение изменений в паспорт проекта – это зло или необходимость?» (анализ практики).

2. «Как избежать формализма при заполнении ПМСУ?» (предложения по улучшению).

3. «Муниципальные проекты: как вовлечь граждан в софинансирование и контроль?»

**Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

**Темы рефератов/докладов:**

1. Модели зрелости проектного управления (Керцнер, ОРМЗ, РЗМЗ) и их применение в госсекторе.

2. KPI проектного офиса в региональном правительстве: разработка и внедрение.

3. Управление стейкхолдерами в государственных проектах: методики и практические инструменты.

4. Социальная эффективность государственных проектов: методы оценки и критерии.

5. Постпроектный анализ (post-project review) как инструмент непрерывного улучшения.

6. ESG-критерии в оценке государственных проектов: опыт РФ и международная практика.

7. Извлечённые уроки (lessons learned) крупных государственных проектов: анализ и систематизация.

**Темы эссе:**

1. «Что важнее для губернатора: бюджетная дисциплина или реальный социальный результат?»

2. «Как я оценил бы эффективность проекта, в котором участвовал (на примере учебного или реального кейса).»

3. «Может ли проектный офис быть независимым от функциональных подразделений?» (аргументы за и против).

*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 обоснование (с опорой на теорию, без ошибок).	Ответ полный, развёрнутый, содержит необходимые 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Верно идентифицированы все ключевые проблемы ситуации.</li> <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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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. Система управления проектной деятельностью в органах власти)**

**Задание 1 (Темы 1.1, 1.2)**

Расположите в логической последовательности этапы внедрения проектного управления в региональном органе исполнительной власти:

1. Разработка и утверждение нормативной правовой базы (положения о проектной деятельности, типовые формы)
2. Обучение государственных служащих основам проектного управления и работе с ПМСУ
3. Пилотная реализация 2-3 проектов с последующей оценкой эффективности
4. Создание проектного офиса (РМО) и назначение руководителей проектов
5. Масштабирование проектного подхода на все структурные подразделения и муниципалитеты

### Задание 2 (Тема 1.2)

Установите соответствие между элементом структуры государственной программы и его характеристикой:

Элемент	Характеристика
1. Подпрограмма	А. Совокупность мероприятий, направленных на решение конкретной задачи в рамках госпрограммы
2. Основное мероприятие	Б. Логически обособленная часть госпрограммы, имеющая собственные цели и показатели
3. Контрольная точка (веха)	В. Конкретный результат, который должен быть достигнут в определённый срок

### Задание 3 (Тема 1.1)

Выберите **все** верные утверждения об отличиях государственных проектов от коммерческих. **Обоснуйте** свой выбор.

- а) Основным критерием успеха государственного проекта является прибыль
- б) Государственные проекты подлежат обязательной публичной отчётности и контролю со стороны Счётной палаты
- в) Стейкхолдерами государственного проекта могут быть граждане и общественные организации
- г) Государственные проекты всегда имеют гибкий бюджет без лимитов бюджетных обязательств
- д) В государственных проектах результаты могут выражаться в социальных показателях (снижение смертности, повышение доступности услуг)

*Обоснование:...*

### Задание 4 (Темы 1.1, 1.3)

В регионе стартует проект «Создание центра компетенций по проектному управлению». Спонсор (куратор) – заместитель губернатора, руководитель проекта – начальник управления проектной деятельности. Функциональные подразделения (департамент финансов, правовой департамент, ИТ-департамент) выделяют сотрудников в проектную команду на 50% рабочего времени. Определите тип организационной структуры. Назовите не менее двух потенциальных проблем такого подхода в государственном органе и предложите способы их минимизации.

### Задание 5 (Тема 1.3)

Сравните роль **куратора** и **руководителя проекта** в государственном секторе. Заполните таблицу, указав по 3 отличия:

Критерий сравнения	Куратор	Руководитель проекта
Уровень принятия стратегических решений		
Ответственность за бюджет		
Взаимодействие с внешними стейкхолдерами		

### Задание 6 (Тема 1.2)

Проанализируйте следующую ситуацию: государственная программа «Развитие образования в регионе» включает 5 подпрограмм. По итогам года две подпрограммы выполнили плановые показатели на 95% и 110% соответственно, а три подпрограммы – на

60%, 70% и 80%. Общий бюджет программы освоен на 92%. Какую оценку эффективности программы вы дадите? Обоснуйте, используя понятия результативности и экономичности.

### **Задание 7 (Темы 1.1, 1.3)**

Разработайте **фрагмент регламента проектного офиса** регионального министерства (2–3 пункта), который регулирует порядок разрешения конфликта приоритетов между функциональным руководителем и руководителем проекта. Ваш фрагмент должен включать:

- принцип назначения приоритета (например, по уровню утверждения, по срочности);
- процедуру эскалации;
- форму документа (заявка на определение приоритета).

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 (Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ)**

### **Задание 1 (Тема 2.1)**

Расположите этапы утверждения паспорта федерального проекта в хронологическом порядке согласно Постановлению Правительства РФ № 1288 (от наиболее раннего к позднему):

1. Утверждение паспорта куратором проекта (вице-премьером)
2. Направление проекта паспорта в проектный офис Правительства РФ для проверки
3. Разработка паспорта ответственным исполнителем (федеральным органом власти)
4. Согласование с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти
5. Внесение паспорта в ПМСУ (портал проектной деятельности)

### **Задание 2 (Тема 2.2)**

Установите соответствие между уровнем проекта и его типовым документом/органом утверждения:

Уровень проекта	Типовой документ / орган утверждения
1. Национальный проект	А. Утверждается Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам
2. Федеральный проект	Б. Утверждается куратором (вице-премьером) по представлению ответственного исполнителя
3. Региональный проект	В. Утверждается высшим должностным лицом субъекта РФ или его заместителем – куратором

### **Задание 3 (Тема 2.1)**

Выберите **все** документы, которые **обязательно** должны содержаться в паспорте федерального проекта (согласно № 1288). **Обоснуйте** выбор.

- а) Детальный бизнес-план проекта с расчётом IRR
- б) Цели и целевые показатели проекта с плановыми значениями по годам
- в) Перечень контрольных точек (вех) с указанием сроков и ответственных
- г) Смета расходов на рекламную кампанию проекта
- д) Объём и источники финансирования (с разбивкой по годам и по видам расходов)

*Обоснование:...*

### **Задание 4 (Тема 2.3)**

Опишите процедуру внесения изменений в паспорт регионального проекта. Ваш ответ должен включать:

- кто может инициировать изменение;
- какие документы необходимо подготовить;
- кто принимает решение об утверждении изменения (уровень);
- возможные последствия для финансирования при изменении сроков или бюджета.

### Задание 5 (Тема 2.2)

На примере **национального проекта «Здравоохранение»** (или другого действующего) укажите:

- куратора (федеральный орган власти);
  - не менее 3 федеральных проектов, входящих в его состав;
  - 2 ключевых целевых показателя (с единицами измерения).
- Поясните, как региональный проект «Развитие первичного звена здравоохранения» связан с федеральным уровнем.

### Задание 6 (Тема 2.2)

Рассчитайте финансовые последствия для региона при невыполнении условий софинансирования национального проекта. Исходные данные: на региональный проект «Чистая вода» выделена субсидия из федерального бюджета в размере 450 млн руб. при условии софинансирования из регионального бюджета не менее 10% (50 млн руб.). По итогам года регион перечислил только 30 млн руб. (6% софинансирования). Федеральное казначейство приостановило перечисление оставшейся части субсидии (150 млн руб.). Определите:

- размер недофинансирования со стороны региона;
- сумму, которую регион обязан вернуть в федеральный бюджет (согласно Бюджетному кодексу);
- возможные санкции для должностных лиц региона.

### Задание 7 (Тема 2.1, 2.3)

Разработайте **шаблон уведомления об изменении паспорта регионального проекта** для направления в проектный офис субъекта РФ. Шаблон должен содержать следующие поля (не менее 5):

- основание для изменения (со ссылкой на нормативный акт);
  - описание изменения (что именно меняется: сроки, бюджет, показатели);
  - обоснование необходимости изменения;
  - подписи и дата.
- Дополнительно укажите, какой орган и в какой срок должен рассмотреть данное уведомление.

## КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 3 (Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг)

### Задание 1 (Тема 3.1)

Расположите типы проектных офисов (РМО) по **возрастанию уровня контроля** над проектами и **убыванию автономии** проектных команд:

1. Поддерживающий (Supportive РМО)
2. Директивный (Directive РМО)
3. Контролирующий (Controlling РМО)

### Задание 2 (Тема 3.2)

Установите соответствие между методом анализа стейкхолдеров и его описанием:

Метод	Описание
1. Матрица «власть – интерес»	А. Оценка влияния и вовлечённости каждой заинтересованной стороны для выбора стратегии взаимодействия
2. Матрица «влияние – выгода»	Б. Группировка стейкхолдеров по степени их легитимности, срочности и власти
3. Модель Митчелла (легитимность, срочность, власть)	В. Оценка, насколько стейкхолдер может повлиять на проект и какую выгоду он получит

### Задание 3 (Тема 3.3)

Выберите **все** верные утверждения о критериях эффективности государственных проектов согласно методике Минэкономразвития РФ. **Обоснуйте.**

- а) Результативность – это степень достижения запланированных целей и показателей
- б) Экономичность – это соотношение фактических и плановых затрат (чем меньше фактических затрат, тем лучше)
- в) Социальная эффективность может выражаться только в денежном измерении
- г) Интегральная эффективность рассчитывается как произведение результативности и экономичности
- д) Постпроектный анализ не является обязательным для государственных проектов

Обоснование:...

#### Задание 4 (Тема 3.1)

Сравните **поддерживающий** и **директивный** типы проектных офисов. Заполните таблицу:

Характеристика	Поддерживающий РМО	Директивный РМО
Степень контроля над проектами		
Типичные функции (2–3)		
Уровень зрелости проектного управления в организации (низкий/средний/высокий)		
Риски для организации		

#### Задание 5 (Тема 3.2)

Для проекта «Строительство мусороперерабатывающего завода» идентифицируйте не менее 5 стейкхолдеров. Постройте для них матрицу «власть – интерес», разделив на 4 квадрата (высокая власть – высокий интерес; высокая власть – низкий интерес; низкая власть – высокий интерес; низкая власть – низкий интерес). Для каждого квадрата укажите рекомендуемую стратегию взаимодействия (управление, информирование, мониторинг, удовлетворение).

#### Задание 6 (Тема 3.3)

Проанализируйте эффективность государственной программы по следующим данным:

Показатель	План	Факт	Вес показателя
Доля населения, обеспеченного качественной питьевой водой (%)	85	80	0,6
Доля проб воды, соответствующих нормативам (%)	95	96	0,4
Бюджет программы (млн руб.)	600	660	–

Рассчитайте:

- результативность (средневзвешенную);
- экономичность (как отношение планового бюджета к фактическому);
- интегральную эффективность.
- Сделайте вывод: какой фактор (недостижение показателя или перерасход) оказал большее влияние на снижение эффективности.

#### Задание 7 (Тема 3.1, 3.3)

Разработайте форму «Реестра извлечённых уроков» (**Lessons Learned**) для регионального проектного офиса. В форме должны быть следующие поля (не менее 6):

- идентификатор проекта;
- описание проблемы / успешной практики;
- категория (управление содержанием, рисками, коммуникациями, финансами и т.д.);
- причина возникновения;
- рекомендации для будущих проектов;
- ответственный за внесение и дата.

– Заполните эту форму на основе **гипотетического примера** из вашей практики (например, задержка согласования документации из-за отсутствия регламента). Ваш пример должен демонстрировать понимание типовых проблем государственных проектов.

**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 «Организация проектной деятельности в органах власти»

### **РАЗДЕЛ 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти**

#### **Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе**

1. Назовите ключевые признаки проекта. Чем проект отличается от операционной (процессной) деятельности в органе власти? Приведите примеры.
2. Каковы основные отличия государственных проектов от коммерческих? Охарактеризуйте цели, ограничения, стейкхолдеров, формы отчётности.
3. Почему в последние годы в России произошёл переход к проектно-ориентированному управлению в государственном секторе? Укажите не менее трёх причин.
4. Опишите жизненный цикл государственного проекта. В чём особенности фаз инициации и завершения по сравнению с коммерческими проектами?
5. Приведите пример национального проекта РФ. Выделите в нём признаки проекта, а также укажите, какие элементы относятся к программной деятельности.

### **Тема 1.2. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей**

6. Дайте определение государственной программы. Какова её роль в системе стратегического планирования РФ?
7. Опишите структуру государственной программы (подпрограммы, основные мероприятия, контрольные точки). Что такое «правило двух ключей»?
8. В чём различие между государственной программой и комплексной государственной программой? Приведите примеры.
9. Как взаимосвязаны национальные проекты и государственные программы? Может ли государственная программа существовать без национального проекта?
10. Каковы типовые требования к показателям (индикаторам) государственной программы? Назовите критерии качества показателя.

### **Тема 1.3. Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти**

11. Охарактеризуйте функциональную, матричную и проектную структуры управления применительно к государственному органу. Преимущества и недостатки каждой.
12. Что такое проектная структура управления (ПСУ) в органах власти? Какие роли в ней предусмотрены (куратор, руководитель проекта, администратор)?
13. Раскройте полномочия и ответственность куратора и руководителя проекта. Приведите пример конфликта между ними и способы его разрешения.
14. Что такое проектный офис (РМО)? Назовите три типа РМО по степени контроля (поддерживающий, контролирующий, директивный). Какие функции выполняет каждый тип?
15. Какие критерии следует учитывать при выборе типа РМО для регионального правительства? Приведите аргументы для выбора контролирующего РМО.

## **РАЗДЕЛ 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

### **Тема 2.1. Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ. Постановление № 1288**

16. Перечислите основные нормативные правовые акты, регулирующие проектную деятельность в РФ. Раскройте содержание Постановления Правительства РФ № 1288.
17. Какова структура паспорта федерального проекта согласно № 1288? Какие разделы являются обязательными?
18. Опишите порядок утверждения паспорта федерального проекта. Кто принимает решение, какие согласования необходимы?
19. Каков регламент внесения изменений в паспорт регионального проекта? Назовите основания и процедуру.
20. Что такое ПМСУ (Портал проектной деятельности)? Какие функции он выполняет и какие данные в него вносятся?

### **Тема 2.2. Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления**

21. Что такое национальный проект? Назовите не менее пяти национальных проектов РФ, реализуемых в период 2025–2030 годов.

22. Какова структура национального проекта? Раскройте понятия «федеральный проект», «региональный проект», «ведомственный проект».

23. Кто является куратором национального проекта на федеральном уровне? Каковы полномочия федерального проектного офиса?

24. Опишите механизм финансирования национальных проектов. Что такое казначейское сопровождение и как оно влияет на управление проектом?

25. Как осуществляется мониторинг реализации национальных проектов? Какие органы (Счётная палата, контрольно-счётные органы) участвуют в контроле?

### **Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля**

26. В чём особенности реализации региональных проектов по сравнению с федеральными? Как происходит декомпозиция федеральных проектов до регионального уровня?

27. Каковы функции регионального проектного офиса? Приведите пример структуры регионального проектного офиса субъекта РФ.

28. Что такое инициативное бюджетирование? Назовите российские практики («Народный бюджет», «Решаем вместе») и опишите механизм.

29. Какие риски наиболее характерны для муниципальных проектов (бюджетные, административные, коррупционные)? Предложите меры по их снижению.

30. Опишите процедуру отчётности по региональному проекту: перед кем, с какой периодичностью, в каком виде.

## **РАЗДЕЛ 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

### **Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов**

31. Назовите не менее пяти типовых функций проектного офиса (РМО) в государственном органе. Раскройте любые три из них.

32. Что такое «зрелость проектного управления»? Опишите модель Керцнера (КРМЗ) и укажите, какой тип РМО соответствует каждому уровню зрелости.

33. Разработайте три ключевых показателя эффективности (KPI) для оценки работы регионального проектного офиса. Для каждого укажите формулу расчёта.

34. Какие риски возникают при внедрении директивного РМО в органе власти, где ранее проектного управления не было? Как их минимизировать?

35. Сравните модели РМО: поддерживающую, контролирующую и директивную. Заполните таблицу по трём критериям (уровень контроля, автономия команды, типичные функции).

### **Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах**

36. Кто является стейкхолдерами государственного проекта? Приведите примеры не менее пяти групп и их интересов.

37. Опишите методику построения матрицы «власть – интерес». Для каждого квадрата (высокая власть/высокий интерес и т.д.) укажите стратегию взаимодействия.

38. Что должно содержаться в плане управления коммуникациями государственного проекта? Назовите не менее пяти обязательных элементов.

39. Каковы особенности публичной отчётности по государственным проектам? Как обеспечивается информационная открытость (официальные сайты, ПМСУ, СМИ)?

40. Приведите пример конфликта интересов стейкхолдеров в государственном проекте. Предложите способ его разрешения с учётом нормативных требований.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ**

41. Назовите три критерия эффективности государственного проекта (результативность, экономичность, социальная эффективность). Раскройте каждый.

42. Как рассчитывается интегральная эффективность государственной программы? Приведите формулу и пример расчёта.

43. Что такое анализ затрат-выгод (CBA) и как он применяется для оценки социально значимых проектов? Какие выгоды трудно оценить в деньгах?

44. Опишите процедуру постпроектного анализа (post-project review). Какие разделы должен содержать отчёт о постпроектном анализе?

45. Что такое «извлечённые уроки» (lessons learned)? Разработайте форму реестра извлечённых уроков для регионального проектного офиса (не менее 5 полей).

46. Каковы полномочия Счётной палаты РФ при проведении оценки эффективности национальных проектов? Назовите типичные нарушения, выявляемые при аудите.

47. Как учитываются ESG-критерии (экологические, социальные, управленческие) при оценке государственных проектов? Приведите пример проекта, где ESG важны.

48. Проанализируйте ситуацию: проект завершён с перерасходом бюджета на 15%, но все целевые показатели достигнуты на 100%. Является ли проект успешным? Обоснуйте.

49. Рассчитайте экономичность, результативность и интегральную эффективность по следующим данным (задача):

Показатель	План	Факт	Вес
Удовлетворённость услугой, %	90	85	0,5
Своевременность, %	95	92	0,5
Бюджет, млн руб.	100	110	–

50. Назовите не менее трёх типичных ошибок, выявляемых при постпроектном анализе государственных проектов. Приведите пример «извлечённого урока» для каждой ошибки.

#### **Дополнительные рекомендации:**

При подготовке к экзамену рекомендуется:

– Использовать Постановление Правительства РФ № 1288 (действующую редакцию);

– Ознакомиться с паспортами действующих национальных проектов (сайт [programs.gov.ru](http://programs.gov.ru));

– Изучить методические рекомендации Минэкономразвития по оценке эффективности госпрограмм;

– Проработать примеры региональных и муниципальных проектов из открытых источников.

– Каждый теоретический вопрос может быть дополнен мини-кейсом (ситуационной задачей) для проверки практических навыков.

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

### **РАЗДЕЛ 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти**

#### **Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе**

##### **Задание 1**

Расположите этапы жизненного цикла государственного проекта в правильной последовательности:

А. Инициация (разработка устава, назначение руководителя)

Б. Завершение (приёмочные акты, закрытие контрактов, постпроектный анализ)

В. Реализация (выполнение работ, поставки, строительство)

Г. Планирование (WBS, расписание, бюджет, паспорт проекта)

##### **Задание 2**

Установите соответствие между понятием и его определением применительно к государственному сектору:

Понятие	Определение
---------	-------------

1. Проект	А. Совокупность взаимосвязанных проектов, управляемая скоординированно для получения выгод
2. Программа	Б. Временное предприятие для создания уникального продукта, услуги или результата
3. Портфель проектов	В. Совокупность проектов и программ, объединённых для достижения стратегических целей

### Задание 3

Выберите **все** верные утверждения о признаках проекта в государственном управлении.

**Обоснуйте** выбор.

- а) Проект всегда имеет определённую дату начала и окончания
- б) Результат проекта может быть тиражируемым (например, строительство типовой школы)
- в) Проект может состоять из повторяющихся операций (например, ежемесячная отчётность)
- г) Проект характеризуется неопределённостью на старте

*Обоснование: ...*

### Задание 4 (открытое)

Назовите не менее трёх отличий государственного проекта от коммерческого (по целям, источникам финансирования, стейкхолдерам, критериям успеха). Для каждого отличия приведите пример.

### Задание 5 (открытое, аналитическое)

Почему внедрение проектного управления в органах власти часто сталкивается с сопротивлением государственных служащих? Предложите три организационных меры для преодоления этого сопротивления.

## Тема 1.2. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей

### Задание 1

Расположите элементы структуры государственной программы РФ в порядке от общего к частному:

- А. Основное мероприятие
- Б. Подпрограмма
- В. Государственная программа
- Г. Контрольное событие (веха)

### Задание 2

Соотнесите термин с его содержанием:

Термин	Содержание
1. Государственная программа	А. Документ, содержащий цели, показатели, ресурсы и механизмы реализации
2. Паспорт государственной программы	Б. Принцип, требующий согласования решения двумя ответственными лицами
3. «Правило двух ключей»	В. Комплекс мероприятий, направленных на решение крупной социально-экономической задачи

### Задание 3

Выберите **все** верные утверждения о взаимосвязи национальных проектов и государственных программ. **Обоснуйте**.

- а) Национальные проекты полностью заменили государственные программы с 2020 года
- б) Государственные программы могут включать мероприятия, не охваченные национальными проектами
- в) Финансирование национальных проектов осуществляется в рамках государственных программ

г) Национальные проекты имеют приоритет при распределении бюджетных ассигнований

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое)**

Объясните, что такое «результативность» и «экономичность» государственной программы. Приведите пример, когда программа может быть результативной, но неэкономичной, и наоборот.

#### **Задание 5 (открытое, проектное)**

Разработайте фрагмент паспорта государственной программы «Развитие культуры в регионе» на следующий год. Укажите: цель, 2 целевых показателя (с плановыми значениями), 2 основных мероприятия, ожидаемые результаты.

### **Тема 1.3. Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти**

#### **Задание 1**

Расположите уровни власти руководителя проекта в матричных структурах от минимальной к максимальной:

- А. Сбалансированная матрица
- Б. Сильная матрица
- В. Слабая матрица

#### **Задание 2**

Соотнесите роль в проекте с её типовой функцией:

Роль	Функция
1. Куратор проекта	А. Оперативное управление работами, координация команды
2. Руководитель проекта	Б. Стратегический контроль, обеспечение ресурсами, утверждение устава
3. Администратор проекта	В. Ведение документации, мониторинг сроков, организация совещаний

#### **Задание 3**

Выберите **все** ситуации, в которых предпочтительна **проектная структура управления (ПСУ)** в государственном органе. **Обоснуйте.**

- а) Орган власти выполняет множество однотипных мелких проектов
- б) Реализуется уникальный крупный инфраструктурный проект с жёсткими сроками
- в) Необходима полная концентрация ресурсов и автономия команды
- г) Требуется гибкое перераспределение сотрудников между текущей деятельностью и проектом

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое)**

Опишите типичный конфликт двойного подчинения в матричной структуре государственного органа. Предложите два способа его разрешения с помощью локальных нормативных актов (регламентов, КРП).

#### **Задание 5 (открытое, аналитическое)**

Сравните поддерживающий, контролирующий и директивный типы проектных офисов. Для какого уровня зрелости проектного управления в организации каждый из них наиболее подходит? Ответ оформите в виде таблицы.

## **РАЗДЕЛ 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

### **Тема 2.1. Нормативно-правовая база проектной деятельности в РФ.**

#### **Постановление № 1288**

#### **Задание 1**

Расположите этапы утверждения паспорта федерального проекта в хронологическом порядке (согласно № 1288):

- А. Утверждение паспорта куратором проекта (вице-премьером)
- Б. Направление проекта паспорта в проектный офис Правительства РФ
- В. Разработка паспорта ответственным исполнителем (федеральным органом власти)
- Г. Согласование с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти

### Задание 2

Соотнесите нормативный правовой акт с его основным содержанием:

НПА	Содержание
1. Постановление Правительства РФ № 1288	А. Национальные цели развития РФ до 2030 года
2. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474	Б. Порядок организации проектной деятельности в Правительстве РФ
3. Бюджетный кодекс РФ (ст. 179)	В. Правовые основы формирования государственных программ

### Задание 3

Выберите **все** документы, которые **обязательно** должны содержаться в паспорте федерального проекта согласно № 1288. **Обоснуйте.**

- а) Детальный бизнес-план проекта с расчётом IRR
- б) Цели и целевые показатели проекта с плановыми значениями по годам
- в) Перечень контрольных точек (вех) с указанием сроков и ответственных
- г) Смета расходов на рекламную кампанию проекта

Обоснование: ...

### Задание 4 (открытое)

Опишите процедуру внесения изменений в паспорт регионального проекта. Кто может инициировать изменение, какие документы необходимы, кто утверждает, каковы возможные последствия для финансирования?

### Задание 5 (открытое, правовое)

Проанализируйте ситуацию: руководитель регионального проекта предлагает скорректировать плановое значение показателя «задним числом», чтобы избежать штрафных санкций. Допустимо ли это? Какие последствия могут наступить согласно № 1288 и КоАП РФ?

## Тема 2.2. Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления

### Задание 1

Расположите уровни проектов в РФ по убыванию масштаба и уровня утверждения:

- А. Федеральный проект
- Б. Национальный проект
- В. Региональный проект
- Г. Ведомственный проект

### Задание 2

Соотнесите понятие с его характеристикой:

Понятие	Характеристика
1. Национальный проект	А. Совокупность федеральных проектов, направленная на достижение национальной цели
2. Федеральный проект	Б. Проект, реализуемый в рамках одного субъекта РФ на условиях софинансирования
3. Региональный проект	В. Проект, реализуемый на уровне федерального органа власти в составе нацпроекта

### Задание 3

Выберите **все** верные утверждения о механизме финансирования национальных проектов. **Обоснуйте.**

- а) Средства на национальные проекты предусматриваются в федеральном бюджете

отдельной строкой

б) Регионы получают субсидии из федерального бюджета на условиях софинансирования

в) Казначейское сопровождение не применяется к национальным проектам

г) Счётная палата проводит ежегодный аудит эффективности использования средств

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое)**

Назовите не менее пяти национальных проектов РФ, реализуемых в период 2025–2030 годов. Для одного из них (по выбору) перечислите: куратора (федеральный орган), 2 федеральных проекта, 2 ключевых целевых показателя.

#### **Задание 5 (открытое, расчётное)**

На региональный проект «Развитие первичного звена здравоохранения» выделена субсидия 400 млн руб. при условии софинансирования из регионального бюджета 10% (44,4 млн руб.). По итогам года регион перечислил только 30 млн руб. (6,8%). Рассчитайте недофинансирование и сумму, которую регион обязан вернуть в федеральный бюджет. Какие санкции предусмотрены для должностных лиц?

### **Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля**

#### **Задание 1**

Расположите этапы реализации инициативного проекта в рамках инициативного бюджетирования (от выдвижения до отчёта):

А. Конкурсный отбор проектов

Б. Выдвижение инициативы гражданами

В. Софинансирование (местный бюджет, спонсоры, население)

Г. Реализация проекта и публичный отчёт

#### **Задание 2**

Соотнесите уровень власти с типичным полномочием в проектной деятельности:

Уровень власти	Полномочие
1. Муниципальный	А. Утверждает паспорта федеральных проектов, мониторинг через ПМСУ
2. Региональный	Б. Реализует проекты инициативного бюджетирования (например, «Народный бюджет»)
3. Федеральный	В. Утверждает региональные проекты, обеспечивает софинансирование

#### **Задание 3**

Выберите **все** особенности муниципальных проектов по сравнению с региональными.

**Обоснуйте.**

а) Муниципальные проекты финансируются только из местного бюджета

б) Инициатором муниципального проекта могут быть жители (ТОС)

в) Отчётность по муниципальным проектам не требует публикации

г) Контроль осуществляет Счётная палата РФ

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое)**

Приведите пример успешной практики инициативного бюджетирования в России (конкретный муниципалитет, проект). Опишите механизм выдвижения, софинансирования и контроля.

#### **Задание 5 (открытое, проектное)**

Разработайте «дорожную карту» реализации муниципального проекта «Установка детской площадки во дворе МКД» в рамках инициативного бюджетирования. Укажите этапы, ответственных, источники финансирования (в %), сроки, ключевые риски.

### РАЗДЕЛ 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг

#### Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов

##### Задание 1

Расположите типы РМО по возрастанию уровня контроля над проектами:

- А. Контролирующий (Controlling РМО)
- Б. Поддерживающий (Supportive РМО)
- В. Директивный (Directive РМО)

##### Задание 2

Соотнесите функцию РМО с её содержанием:

Функция РМО	Содержание
1. Методологическая	А. Обучение руководителей проектов, подготовка шаблонов
2. Контрольная	Б. Мониторинг соблюдения сроков и бюджета, отчётность
3. Поддерживающая	В. Разработка и внедрение стандартов, регламентов

##### Задание 3

Выберите **все** условия, при которых целесообразно создавать **директивный РМО** в государственном органе. **Обоснуйте.**

- а) Орган власти только начинает внедрять проектное управление
- б) Проекты критически важны для региона, требуется централизованное управление ресурсами
- в) В организации высокая проектная зрелость, проекты распределены по подразделениям
- г) Руководство желает иметь полный контроль над инициацией, изменениями и завершением проектов

*Обоснование:* ...

##### Задание 4 (открытое)

Назовите три уровня зрелости проектного управления по модели Керцнера (КРМЗ). Для каждого уровня укажите, какой тип РМО наиболее подходит и почему.

##### Задание 5 (открытое, проектное)

Разработайте три КРІ для оценки эффективности регионального проектного офиса. Для каждого укажите формулу расчёта, периодичность и целевое значение.

#### Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах

##### Задание 1

Расположите этапы управления заинтересованными сторонами в логической последовательности:

- А. Мониторинг вовлечения
- Б. Планирование управления вовлечением
- В. Идентификация стейкхолдеров
- Г. Анализ стейкхолдеров (власть/интерес)

##### Задание 2

Соотнесите группу стейкхолдеров с её типичным интересом в государственном проекте:

Группа стейкхолдеров	Интерес
1. Население (жители)	А. Контроль за соблюдением бюджетного законодательства
2. Контрольно-надзорные органы	Б. Получение качественной услуги или блага
3. Подрядчики	В. Своевременная оплата, минимизация административных барьеров

##### Задание 3

Выберите **все** эффективные каналы коммуникации для информирования граждан о

ходе муниципального проекта. **Обоснуйте.**

- а) Закрытые совещания в администрации
- б) Публикация отчётов на официальном сайте муниципалитета
- в) Создание телеграм-канала с ежедневными отчётами
- г) Проведение общественных слушаний

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое)**

Постройте матрицу «власть – интерес» для проекта «Строительство мусороперерабатывающего завода». Стейкхолдеры: губернатор, министр экологии, жители близлежащих районов, экологическая общественность, подрядчик, СМИ. Для каждого сектора матрицы предложите стратегию взаимодействия.

#### **Задание 5 (открытое, расчётное)**

План коммуникаций проекта предусматривает еженедельные совещания (1 час) с 8 участниками, ежемесячный отчёт для куратора (2 часа), публичный отчёт раз в квартал (6 часов). Рассчитайте квартальные трудозатраты на коммуникации (в человеко-часах) и долю в общем бюджете рабочего времени команды (8 человек, 160 чел.-часов в месяц).

### **Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ**

#### **Задание 1**

Расположите этапы постпроектного анализа (post-project review) в правильном порядке:

- А. Сравнение с плановыми показателями
- Б. Сбор данных о фактических результатах
- В. Выявление причин отклонений
- Г. Формирование отчёта с рекомендациями («извлечённые уроки»)

#### **Задание 2**

Соотнесите критерий эффективности с его сущностью:

Критерий	Сущность
1. Результативность	А. Соотношение фактических и плановых затрат
2. Экономичность	Б. Степень достижения запланированных целей
3. Социальная эффективность	В. Влияние проекта на качество жизни населения

#### **Задание 3**

Выберите **все** методы, которые могут использоваться для количественной оценки социальной эффективности государственного проекта. **Обоснуйте.**

- а) Анализ затрат-выгод (СВА) с переводом социальных выгод в денежное выражение
- б) Опросы общественного мнения (индекс удовлетворённости)
- в) Внутренняя норма доходности (IRR)
- г) Многокритериальный анализ (МАУТ) с весовыми коэффициентами

*Обоснование: ...*

#### **Задание 4 (открытое, аналитическое)**

Объясните, почему в государственных проектах результативность часто важнее экономичности. Приведите пример, где экономия бюджета привела к недостижению социально значимого результата.

#### **Задание 5 (открытое, расчётное)**

По итогам государственной программы получены данные:

Показатель	План	Факт	Вес
Доля граждан, удовлетворённых услугами (%)	85	78	0,6
Своевременность предоставления услуги (%)	90	92	0,4
Бюджет программы (млн руб.)	500	540	–

Рассчитайте:

- результативность (средневзвешенную);
- экономичность;
- интегральную эффективность.
- Сделайте вывод: какой фактор (недостижение результата или перерасход) внёс больший вклад в снижение эффективности.

### 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 завершенные блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторные 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. Система управления проектной деятельностью в органах власти**

##### **Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе**

1. Каковы объективные предпосылки перехода от функционального к проектному управлению в государственном секторе России?
2. Почему временность и уникальность считаются ключевыми признаками государственного проекта? Может ли государственная программа считаться проектом?
3. Как соотносятся стандарты управления проектами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) с российской нормативной базой проектной деятельности в органах власти?
4. Каковы особенности жизненного цикла государственного проекта по сравнению с коммерческим? В чём выражается специфика фаз инициации и завершения?
5. Какие типичные ошибки допускаются при иницировании государственных проектов (на примере региональной практики)?

##### **Тема 1.2. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей**

6. Какова роль государственных программ в системе стратегического планирования РФ? В чём отличие государственной программы от стратегии социально-экономического развития региона?
7. Каким образом формируются показатели (индикаторы) государственной программы? Какие требования к ним предъявляет Минэкономразвития?
8. Что означает «правило двух ключей»? Как оно влияет на процедуру принятия управленческих решений в рамках госпрограмм?
9. Как осуществляется оценка эффективности государственных программ? Раскройте понятия результативности, экономичности и социальной эффективности.
10. Каковы механизмы финансирования государственных программ (бюджетные ассигнования, субсидии, межбюджетные трансферты)?

##### **Тема 1.3. Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти**

11. Проведите сравнительный анализ функциональной, матричной и проектной структур управления применительно к региональному министерству. Каковы критерии выбора?

12. В чём различие понятий «куратор проекта», «руководитель проекта» и «администратор проекта» в государственном секторе? Распределите их ответственность.
13. Что такое проектный офис (РМО)? Какие типы РМО выделяют в зависимости от степени контроля и почему в госсекторе чаще создают контролирующий РМО?
14. Как этапы становления проектного управления соотносятся с моделями зрелости (Керцнер, ОРМЗ)? Какой тип РМО соответствует каждому уровню зрелости?
15. Каковы ключевые показатели эффективности (КРІ) деятельности проектного офиса в органе власти? Приведите примеры количественных и качественных КРІ.

## **Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

### **Тема 2.1. Нормативно-правовая база проектной деятельности. Постановление № 1288**

16. Каковы основные нормативные правовые акты, регулирующие проектную деятельность в РФ? Раскройте иерархию и содержание каждого.
17. Какова структура паспорта федерального проекта согласно Постановлению № 1288? Какие разделы являются обязательными, а какие – рекомендуемыми?
18. Опишите процедуру утверждения паспорта федерального проекта: этапы, участники, сроки, документооборот.
19. Как осуществляется внесение изменений в паспорт регионального проекта? Какие основания и какие органы принимают решение?
20. Что такое Портал проектной деятельности (ПМСУ)? Каковы его функции и кто имеет доступ к данным?

### **Тема 2.2. Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления**

21. Что такое национальный проект? Какова его связь с национальными целями развития РФ, утверждёнными Указом Президента?
22. Опишите структуру национального проекта: федеральные проекты, региональные проекты, ведомственные проекты. Приведите пример из действующей практики.
23. Кто является куратором национального проекта на федеральном уровне? Каковы полномочия федерального проектного офиса и проектного комитета?
24. Раскройте механизм казначейского сопровождения национальных проектов. Какие преимущества и сложности он создаёт для руководителей проектов?
25. Как осуществляется мониторинг реализации национальных проектов? Какие органы (Счётная палата, Росфиннадзор) участвуют в контроле и каковы их полномочия?

### **Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля**

26. Каким образом федеральные проекты декомпозируются до регионального уровня? Какие риски возникают при этой декомпозиции?
27. Каковы функции регионального проектного офиса? Назовите не менее пяти и раскройте две из них на примере конкретного субъекта РФ.
28. Что такое инициативное бюджетирование? Опишите практики «Народный бюджет», «Решаем вместе», «Твой проект». В чём их отличия?
29. Каковы типичные риски муниципальных проектов (бюджетные, административные, коррупционные, риски низкого участия граждан)? Предложите меры по их минимизации.
30. Как организована отчётность по региональному проекту? Назовите периодичность, адресатов и формы отчётности (ПМСУ, аналитические записки, публичные доклады).

## **Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

### **Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов**

31. Перечислите и подробно охарактеризуйте не менее пяти функций проектного офиса в региональном правительстве.
32. В чём различие между поддерживающим, контролирующим и директивным РМО? При каких условиях в государственном органе может быть оправдан директивный РМО?

33. Что такое «модели зрелости проектного управления»? Опишите модель Керцнера и определите, какой тип РМО соответствует каждому уровню.

34. Как разработать систему КРІ для проектного офиса? Приведите не менее четырёх КРІ с формулами расчёта и интерпретацией.

35. Каковы риски внедрения директивного РМО в органе власти с низкой проектной культурой? Как их преодолеть?

### **Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах**

36. Кто является стейкхолдерами государственного проекта? Проведите классификацию по группам (внутренние/внешние, с властью/без власти).

37. Как построить матрицу «власть – интерес» для регионального инфраструктурного проекта? Какие стратегии взаимодействия применяются для каждого квадрата?

38. Что должно содержаться в плане управления коммуникациями государственного проекта? Назовите не менее семи обязательных элементов.

39. Каковы особенности публичной отчётности по государственным проектам? Как обеспечивается информационная открытость (официальные сайты, СМИ, ПМСУ)?

40. Какие коммуникационные барьеры наиболее характерны для межведомственных проектов и как их преодолеть?

### **Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ**

41. Раскройте содержание трёх критериев эффективности (результативность, экономичность, социальная эффективность). Приведите примеры их количественного измерения.

42. Как рассчитывается интегральная эффективность государственной программы? Приведите формулу и условный пример.

43. Что такое анализ затрат-выгод (cost-benefit analysis) и как он применяется для оценки государственных проектов? Каковы ограничения метода?

44. Опишите процедуру постпроектного анализа (post-project review). Какие разделы должен содержать итоговый отчёт? Что такое «реестр извлечённых уроков»?

45. Каковы полномочия Счётной палаты РФ при проведении оценки эффективности национальных проектов? Назовите типичные нарушения, выявляемые при аудите.

46. Как учитываются ESG-критерии (экологические, социальные, управленческие) при оценке государственных проектов? Приведите конкретный пример проекта.

47. Почему в государственных проектах результативность часто важнее экономичности? Приведите аргументы и контрпримеры.

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

### **Раздел 1. Система управления проектной деятельностью в органах власти**

#### **Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление в государственном секторе**

1. Проведите анализ любого национального проекта РФ с точки зрения его соответствия признакам проекта. Обоснуйте почему его можно считать проектом, а не операционной деятельностью.

2. Подготовьте аргументы для обоснования тезиса: «Без внедрения проектного управления реализация национальных целей развития была бы невозможна».

3. Разработайте примерную структуру устава (project charter) для регионального проекта «Создание центра компетенций по проектному управлению». Какие разделы должны быть обязательными?

4. Смоделируйте ситуацию: проект находится в фазе реализации, но выясняется, что детальный план устарел из-за изменения законодательства. Каковы действия руководителя проекта в «каскадной» модели и в «гибкой» модели?

5. Подготовьте устное сообщение на тему: «Почему в государственных контрактах на разработку ИТ-систем всё чаще прописывают поэтапную приёмку (по вехам), а не финальную приёмку?»

### **Тема 1.2. Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей**

6. Проанализируйте действующую государственную программу вашего региона (или любого другого). Оцените её структуру, полноту показателей, реалистичность целевых значений.

7. Разработайте фрагмент паспорта государственной программы (на выбор: образование, здравоохранение, культура) с обоснованием выбора показателей.

8. Подготовьте ответ на вопрос: «Может ли государственная программа быть признана эффективной, если она достигла 100% показателей, но освоила лишь 80% бюджета?» Аргументируйте.

9. Проведите сравнительный анализ методик оценки эффективности госпрограмм Минэкономразвития РФ и Счётной палаты РФ. В чём их сходства и различия?

10. Разыграйте ситуацию: ответственный исполнитель госпрограммы предлагает изменить показатели, чтобы улучшить отчётность. Каковы правовые и этические последствия?

### **Тема 1.3. Проектная структура управления (ПСУ) и проектные офисы (РМО) в органах власти**

11. Проанализируйте опыт вашего региона (или любого другого) в части выбора организационной структуры управления проектами. Чем, по вашему мнению, обусловлен этот выбор?

12. Подготовьте аргументы для обоснования выбора сильной матрицы перед проектной структурой в крупной бюджетной организации с ограниченными кадровыми ресурсами.

13. Разыграйте конфликт двойного подчинения: функциональный руководитель отказывается выделить сотрудника в проект. Какие права и инструменты есть у руководителя проекта в слабой матрице и в сильной матрице?

14. Сравните поддерживающий, контролирующий и директивный типы РМО. При каком типе вероятность успеха проектов выше? Всегда ли директивный РМО лучше?

15. Разработайте регламент взаимодействия куратора и руководителя проекта (не менее 5 пунктов), который позволит избежать типичных конфликтов.

## **Раздел 2. Архитектура системы управления проектной деятельностью в РФ**

### **Тема 2.1. Нормативно-правовая база проектной деятельности. Постановление № 1288**

16. Проанализируйте Постановление № 1288 (актуальную редакцию) с точки зрения распределения полномочий между федеральным и региональным уровнями. Кто и что утверждает?

17. Подготовьте краткую справку о функционале Портала проектной деятельности (ПМСУ) для нового сотрудника регионального проектного офиса.

18. Обсудите утверждение: «Проектная деятельность в государственном секторе невозможна без цифровой платформы и регламентов». Согласны ли вы? Приведите аргументы.

19. Разберите кейс: в региональный проект пытаются внести изменение «задним числом». Каковы правовые последствия для руководителя проекта и куратора?

20. Разработайте чек-лист для проверки паспорта регионального проекта перед направлением на утверждение (не менее 10 пунктов).

### **Тема 2.2. Национальные и федеральные проекты: структура, механизмы управления**

21. Проанализируйте структуру одного из национальных проектов (например, «Здравоохранение» или «Образование»). Постройте схему: национальный проект → федеральные проекты → региональные проекты.

22. Подготовьте ответ на вопрос: «Почему нацпроекты часто критикуют за избыточную отчётность и бюрократию?» Предложите пути упрощения.

23. Сравните механизмы финансирования национальных проектов и обычных государственных программ. В чём преимущества казначейского сопровождения?

24. Разыграйте ситуацию: регион не выполнил условия софинансирования, федеральный бюджет приостанавливает перечисление субсидии. Каковы действия регионального проектного офиса?

25. Разработайте шаблон ежеквартального отчёта о ходе реализации регионального проекта для губернатора (не более 2 страниц, ключевые показатели и риски).

### **Тема 2.3. Региональные и муниципальные проекты: особенности реализации и контроля**

26. Сравните практики инициативного бюджетирования в 2–3 регионах РФ. Какая из них наиболее эффективна и почему?

27. Подготовьте анализ типичных бюрократических барьеров, с которыми сталкивается руководитель регионального проекта. Предложите способы их преодоления без нарушения законодательства.

28. Разработайте проект положения о муниципальном проектном офисе (небольшой муниципалитет). Какие функции будут основными?

29. Проведите SWOT-анализ внедрения инициативного бюджетирования в малом городе.

30. Разыграйте ситуацию: глава муниципалитета отказывается от софинансирования проекта из-за нехватки средств. Какие альтернативные источники можно привлечь?

## **Раздел 3. Управление проектным офисом, оценка и мониторинг**

### **Тема 3.1. Функции и типы проектных офисов**

31. Сравните модели зрелости проектного управления (Керцнер, ОРМЗ). Определите уровень зрелости вашего учебного заведения (или органа власти, где вы работали/проходили практику).

32. Разработайте систему мотивации (материальной и нематериальной) для сотрудников регионального проектного офиса. Какие KPI должны быть учтены?

33. Подготовьте план мероприятий по повышению уровня зрелости проектного управления в региональном правительстве с низкого до среднего (на 1 год).

34. Разыграйте ситуацию: директивный РМО пытается внедрить единую методологию, но функциональные подразделения сопротивляются. Как убедить их?

35. Разработайте шаблон годового отчёта проектного офиса для руководства региона (содержание, ключевые показатели, анализ проблем).

### **Тема 3.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в государственных проектах**

36. Проведите анализ стейкхолдеров для конкретного проекта вашего региона (например, строительство дороги, рекультивация свалки, цифровизация госуслуг). Постройте матрицу «власть – интерес».

37. Разработайте план коммуникаций для межведомственного проекта с участием трёх департаментов (экономики, финансов, ИТ) и внешнего подрядчика.

38. Подготовьте сценарий проведения общественных слушаний по проекту, вызывающему общественный резонанс (например, строительство завода). Какие технологии модерации вы примените?

39. Разыграйте ситуацию: СМИ публикуют недостоверную критику проекта. Как должен действовать проектный офис? Разработайте план антикризисных коммуникаций.

40. Разработайте шаблон информационного бюллетеня для граждан о ходе реализации муниципального проекта (формат А4, 1 страница).

### **Тема 3.3. Оценка эффективности и мониторинг государственных проектов и программ**

41. Проведите расчёт интегральной эффективности государственной программы на основе условных данных (предоставленных преподавателем или из открытых источников).

42. Разработайте методику оценки социальной эффективности для проекта «Строительство ФОКа» (физкультурно-оздоровительного комплекса). Какие показатели вы выберете?

43. Подготовьте отчёт о постпроектном анализе для проекта, который завершился с превышением бюджета на 20%, но достиг 100% плановых показателей (по заданной структуре).

44. Разработайте форму «Реестра извлечённых уроков» (lessons learned) для регионального проектного офиса и заполните её на основе реального или гипотетического примера.

45. Проведите анализ эффективности национального проекта на основе открытых данных (сайт [programs.gov.ru](https://programs.gov.ru)). Оцените динамику показателей, выявите отклонения, предложите гипотезы причин.

В рамках дисциплины «*Организация проектной деятельности в органах власти*» 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. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 365 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225848> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Кувшинов А. И. Организация проектной деятельности в органах власти : учебное пособие / А. И. Кувшинов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. — Калининград : Полиграфычъ, 2023. — 140 с. — ISBN 978-5-6050717-4-7. — URL: <http://shugrina.ru/content/organizaciya-proektnoy-deyatelnosti-v-organah-vlasti-uchebnoe-posobie-i-kuvshinov-ros-akad> (дата обращения: 16.05.2026).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2023. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/532578> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Аньшин В. М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 620 с. — ISBN 978-5-7598-1978-3. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013075> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Цыцарова Н. М. Управление проектами : учебное пособие / Н. М. Цыцарова. — Ульяновск : Ульяновский гос. техн. ун-т, 2021. — 105 с. — ISBN 978-5-9795-2069-2. — URL: <https://e.lanbook.com/book/215987> (дата обращения: 16.05.2026).

### **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\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (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. Единые методические рекомендации по проектной деятельности (ред. от 02.06.2025) : Письмо Аппарата Правительства РФ от 02.06.2025 № 48785-П6. — URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/edinye-metodicheskie-rekomendatsii-po-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 16.05.2026).

#### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Центр проектного менеджмента РАНХиГС : [сайт]. — URL: <https://pm.center/> (дата обращения: 16.05.2026).

2. Портал государственных программ Российской Федерации. — URL: <https://programs.gov.ru> (дата обращения: 16.05.2026).

3. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. — URL: <https://www.budget.gov.ru> (дата обращения: 16.05.2026).

4. Нормативные акты и методические документы проектной деятельности / Центр проектного менеджмента РАНХиГС. — URL: <https://pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (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.