

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 09:40:35  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4 к образовательной программе

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### **Б1.В.01.17 Система управления проектной деятельностью в органах власти**

\_\_\_\_\_  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
\_\_\_\_\_  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление  
\_\_\_\_\_  
(наименование образовательной программы)

очно-заочная  
\_\_\_\_\_  
(форма обучения)

Год набора 2026  
Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

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

**Заведующий кафедрой:**

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

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

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания.....	17
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	20
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	36
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) .....	44
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет	50
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	51

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

Дисциплина *Б1.В.01.17 Система управления проектной деятельностью в органах власти* обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ реквизиты ПС	Код и компе- тенци и	Наименован ие компетенци и	Код индикатор а достижени я компетенц ий	Наименовани е индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3	Предлагает способы решения поставленных задач, формулирует ожидаемые результаты, оценивает предложенные варианты с точки зрения соответствия цели проекта	УК-2.3. 3-1 Знает нормативно-правовые основы и организационные механизмы функционирования системы управления проектной деятельностью в органах власти, требования к обоснованию решений и результатов проектов. УК-2.3. У-1 Умеет применять регламенты и инструменты проектного управления в органах власти для формулировки способов решения задач, оценки вариантов и подготовки ожидаемых результатов в установленных форматах.
			УК-2.5	Вырабатывает гипотезу решения в целях реализации социально-ориентированного проекта в условиях ресурсных, нормативных и этических ограничений, регулярного проведения рефлексивных мероприятий для развития гражданской ответственности и профессионализма	<b>УК-2.5. 3-1</b> Знает требования к оформлению паспорта проекта в системе проектного управления органов власти, порядок учёта нормативных и этических ограничений, а также механизмы развития профессионализма участников проектной деятельности. <b>УК-2.5. У-1</b> Умеет разрабатывать паспорт проекта в соответствии с установленными регламентами, учитывать компетенции участников, организовывать рефлексивные мероприятия в рамках реализации социально-ориентированных проектов в органах власти.

				участников проекта, разрабатывает паспорт проекта с учетом компетенций его участников	
	ПК-2	Способен разрабатывать инвестиционный проект	ПК-1.2.	Осуществляет регулирование социальноэкономической деятельности органов государственной власти по разным сферам и направлениям развития	ПК-1.2. 3-5. Знает ключевые показатели результативности научно-технической и инновационной деятельности, базовые инструменты государственного регулирования экономики, принципы бережливого управления. ПК-1.2. У-5. Умеет обосновывать выбор оптимальных инструментов госрегулирования для решения выявленных проблем и повышения эффективности госпрограмм.

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

Общий объем дисциплины: 3,00 з.е., 108 ак. час., из них:

Лекции: 14 ак. час;

Практические: 28 ак. час;

Самостоятельная работа: 57 ак. час;

Самостоятельная работа на подготовку к зачету с оценкой: 9 ак. час.

Дисциплина реализуется в соответствии с учебным планом на 7-м семестре 4-го курса.

Предшествующие дисциплины: «Управление проектами и программами», «Проектно-технологическая практика», «Управление рисками».

Последующие дисциплины: «Оценка эффективности проектной деятельности», «Преддипломная практика».

### 3. Содержание и структура дисциплины

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

№ п/п		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		
Л	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование проектной деятельности в органах власти</b>													
Тема 1.1	Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование
Тема 1.2	Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование Кейс-задание
<b>Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация</b>													
Тема 2.1	Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование Решение задач
Тема 2.2	Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование Решение задач
Тема 2.3	Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов	15	2	0	4	0	0	0	0	0	0	9	Тестирование Кейс-задание
<b>Раздел 3. Управление программами, портфелями и проектами в государственном секторе</b>													

№ п/п		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
Л	ЛР	ПЗ										
											к а э ф ф е к т и в н о с т и , т и п о в ы е с б о и и а	

№ п/п		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
Л	ЛР	ПЗ										
											У Д И Т С И С Т Е М Ы У П Р А В Л Е Н И Я П Р О Е К Т Н О	

№ п/п		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 лекционно-го типа	Занятия семинарского типа	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР				
Л	ЛР	ПЗ													
															Й д е я т е л ь н о с т ь ю
Тема 3.1	Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование Кейс-задание		
Тема 3.2	Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры	14	1	0	2	0	0	0	0	0	0	11	Тестирование Кейс-задание		
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	Зачёт с оценкой		
<b>Итого:</b>		<b>108</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>75</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. Институциональная архитектура и нормативное регулирование проектной деятельности в органах власти**

#### **Тема 1.1. Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти**

1. Эволюция внедрения проектного управления в государственном секторе РФ. Предпосылки перехода к проектной модели.

2. Понятие архитектуры системы управления проектной деятельностью: уровни, элементы, связи (федеральный, региональный, муниципальный уровни; проектные офисы; роли участников; нормативные документы).

3. Основные принципы организации проектной деятельности в органах власти: единая вертикаль управления, регламентация, прозрачность, контролируемость, разделение проектной и операционной деятельности.

4. Структура нормативно-правовой базы проектной деятельности: федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, ведомственные акты.

5. Постановление Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»: структура, сфера применения, ключевые положения.

6. Понятийный аппарат: «проектная деятельность», «национальный проект», «федеральный проект», «ведомственный проект», «региональный проект».

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы предпосылки перехода к проектной модели управления в органах власти РФ?

2. Перечислите основные элементы архитектуры системы управления проектной деятельностью.

3. В чём заключается принцип «единой проектной вертикали»?

4. Какие нормативные правовые акты составляют основу проектной деятельности на федеральном уровне?

5. Какие изменения были внесены в Положение о проектной деятельности в 2025 году?

#### **Практические задания:**

1. Составьте схему «Иерархия нормативно-правовых актов, регулирующих проектную деятельность в РФ», указав виды актов и примеры.

2. Проанализируйте Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ (утв. ПП РФ № 1288) и выделите основные требования к проектной деятельности федеральных органов власти.

3. На основе текста Постановления № 1288 заполните таблицу «Виды проектов в системе проектной деятельности РФ: определения и примеры» (не менее 4 видов).

#### *Самостоятельная работа*

– Изучить текст Постановления Правительства РФ № 1288 (раздел «Общие положения», главы об участниках и проектных офисах).

– Составить схему «Уровни проектной вертикали в РФ: федеральный – региональный – муниципальный» с указанием основных органов власти и проектных документов.

– Подготовить краткую справку об эволюции внедрения проектного управления в РФ (с 2016 г. по настоящее время).

#### **Тема 1.2. Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти**

1. Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам: статус, функции, состав. Президиум Совета: роль в управлении проектной деятельностью.

2. Проектные комитеты (федеральные и ведомственные): порядок формирования, полномочия. Кураторы национальных и федеральных проектов: статус, функции, ответственность.

3. Проектный офис Правительства РФ: статус, функции, организационная структура (Департамент проектной деятельности).

4. Ведомственный проектный офис: порядок формирования, статус структурного подразделения, основные функции (мониторинг, контроль, анализ, координация).

5. Национальный стандарт ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис»: типы проектных офисов (поддерживающий, контролирующий, директивный) и требования к их деятельности.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова роль Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам?

2. Каковы полномочия проектных комитетов различных уровней?

3. В чем заключаются функции куратора федерального проекта?

4. Каковы функции проектного офиса Правительства РФ и ведомственного проектного офиса? В чём их различие?

5. Какие требования к проектному офису установлены национальным стандартом?

#### **Практические задания:**

1. На основе Постановления Правительства РФ № 1288 заполните таблицу «Органы управления проектной деятельностью – функции и состав».

2. Составьте схему «Органы управления проектной деятельностью в РФ: иерархия и связи».

3. Изучите текст ГОСТ Р 58305-2018 (разделы, касающиеся функций и структуры проектного офиса) и составьте перечень основных функций ведомственного проектного офиса.

#### *Самостоятельная работа*

– Изучить состав и полномочия Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (по информации на официальном сайте Кремля).

– Подготовить аналитическую записку: «Сравнительный анализ статуса проектного офиса Правительства РФ и ведомственного проектного офиса».

– Проанализировать практику назначения кураторов национальных проектов.

### **Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация**

#### **Тема 2.1. Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности**

1. Региональный проектный офис: правовой статус, порядок формирования, основные функции (координация, мониторинг, контроль, консультационная поддержка).

2. Взаимодействие регионального проектного офиса с Проектным офисом Правительства РФ и ведомственными проектными офисами. Региональные проекты: связанные и не связанные с реализацией национальных проектов.

3. Правовые основы организации проектной деятельности на муниципальном уровне.

4. Муниципальный проектный офис: порядок формирования, статус, функции. Муниципальный проектный комитет: роль в управлении проектной деятельностью.

5. Нормативно-регламентная база муниципальной проектной деятельности: разработка и актуализация. Взаимодействие муниципального и регионального проектных офисов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каков порядок формирования регионального проектного офиса? Перечислите его основные функции.

2. Как осуществляется взаимодействие регионального проектного офиса с федеральным проектным офисом?

3. В чем особенности организации проектной деятельности на муниципальном уровне? Каковы функции муниципального проектного офиса?

4. Как осуществляется взаимодействие муниципального проектного офиса с региональным?
5. Каковы основные проблемы внедрения проектного управления на муниципальном уровне?

**Практические задания:**

1. Составьте схему «Взаимодействие проектных офисов при реализации национального проекта: федеральный – региональный – муниципальный уровень».
2. На примере конкретного субъекта РФ (по выбору) проанализируйте структуру регионального проектного офиса и подготовьте его описание.
3. Сравните муниципальные правовые акты об организации проектной деятельности двух разных муниципальных образований и выявите различия в подходах.

*Самостоятельная работа*

- Изучить региональное положение об организации проектной деятельности одного из субъектов РФ (по выбору студента).
- Составить перечень типовых нормативных документов муниципальной проектной деятельности.
- Подготовить кейс «Опыт внедрения проектного управления в муниципальном образовании» (на примере конкретного МО).

**Тема 2.2. Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база**

1. Система ролей в проектной деятельности органов власти: куратор, руководитель проекта, администратор проектного офиса, функциональный заказчик.
2. Зоны ответственности и полномочия каждой роли. Распределение ответственности между участниками проектной деятельности.
3. Компетенции участников проектной деятельности в органах власти.
4. Структура и содержание Положения об организации проектной деятельности в органе власти.
5. Стандарт управления проектами в органе власти: цели, структура, требования. Регламент проектного офиса и Регламент управления проектом: содержание, порядок утверждения.
6. Нормативно-регламентная база проектной деятельности: состав, взаимоувязка документов.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные роли участников проектной деятельности в органах власти? В чем различие полномочий куратора и руководителя проекта?
2. Каковы функции администратора проектного офиса?
3. Каковы обязательные разделы Положения об организации проектной деятельности?
4. Чем отличается Стандарт управления проектами от Регламента проектного офиса?
5. Какие вопросы регулируются Регламентом управления проектом?

**Практические задания:**

1. Составьте матрицу ответственности (RACI) для типового государственного проекта (минимум 4 роли и 5 ключевых операций).
2. Разработайте фрагмент Положения о проектной деятельности для федерального органа исполнительной власти (раздел «Участники проектной деятельности»).
3. Составьте перечень типовых разделов Регламента проектного офиса.
4. Проанализируйте типовой Стандарт управления проектами в органе власти (по доступным образцам).

*Самостоятельная работа*

- Изучить описание ролей участников проектной деятельности в Положении об организации проектной деятельности (Постановление № 1288).
- Подготовить сравнительную таблицу «Ролевые модели в проектном управлении: государственный сектор vs коммерческий сектор».

– Разработать структуру Положения об организации проектной деятельности для федерального органа исполнительной власти (в форме оглавления).

### **Тема 2.3. Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов**

1. Схемы координации при реализации национальных проектов: федеральный центр – регион – муниципалитет.

2. Механизмы вертикального и горизонтального взаимодействия участников проектной деятельности.

3. Система согласования проектной документации: порядок, сроки, уровни утверждения.

4. Информационное взаимодействие: системы «Электронный бюджет», ГАС «Управление» (ПМСУ).

5. Практика организации взаимодействия ведомственных и региональных проектных офисов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные схемы координации при реализации федерального проекта?

2. Как осуществляется согласование паспорта регионального проекта?

3. Каков порядок взаимодействия ведомственного и регионального проектных офисов?

4. Какие информационные системы используются для координации проектной деятельности?

5. Как организована вертикальная и горизонтальная координация в проектной деятельности?

#### **Практические задания:**

1. Нарисуйте схему координации при реализации регионального проекта, входящего в состав национального проекта.

2. Составьте схему «Порядок согласования паспорта регионального проекта» с указанием участников и сроков.

3. Проанализируйте типовой порядок согласования проектной документации (на примере регионального проекта).

4. Подготовьте доклад на тему: «Информационные системы управления проектной деятельностью в РФ: обзор и сравнение».

#### *Самостоятельная работа*

- Подготовить доклад на тему «Роль Портала проектной деятельности (ПМСУ) в управлении национальными проектами».

- Проанализировать порядок взаимодействия ведомственного и регионального проектных офисов (на основе нормативных актов).

- Составить перечень типовых проблем координации между уровнями власти.

### **Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит системы управления проектной деятельностью**

#### **Тема 3.1. Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления**

1. Классификация типовых сбоев системы проектной деятельности: дублирование отчетности, конфликт приоритетов, рассогласование вертикали.

2. Причины возникновения сбоев: нормативные, организационные, коммуникационные. Практика выявления и устранения сбоев в проектной деятельности.

3. Критерии оценки эффективности системы управления проектной деятельностью (не связанные с финансами и КРІ проектов): скорость согласования документов, нагрузка на аппарат, соблюдение регламентов.

4. Методики оценки эффективности проектной деятельности в органах власти.

5. Показатели зрелости системы управления проектной деятельностью. Взаимосвязь эффективности системы и результативности проектов.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие типовые сбои возникают в системе управления проектной деятельностью органов власти? Приведите примеры.
2. Каковы основные причины дублирования отчетности?
3. Какие критерии используются для оценки эффективности системы управления проектной деятельностью?
4. Как измеряется скорость согласования проектных документов? Что включает показатель «нагрузка на аппарат»?
5. Что такое «зрелость системы управления проектной деятельностью»?

### **Практические задания:**

1. На основе предложенной описательной ситуации (кейс) выявите типовой сбой системы, определите его причину (нормативную, организационную или коммуникационную) и предложите организационную меру по устранению.
2. Разработайте перечень критериев оценки эффективности системы управления проектной деятельностью для регионального органа власти.
3. Составьте перечень показателей зрелости системы управления проектной деятельностью для федерального органа исполнительной власти.
4. По заданным параметрам (скорость согласования, доля соблюдения регламентов, нагрузка на аппарат) рассчитайте интегральный показатель эффективности и дайте рекомендации.

#### *Самостоятельная работа*

- Подготовить кейс «Типовой сбой системы проектной деятельности: описание, анализ причин, предложения по устранению».
- Составить классификационную таблицу «Причины сбоев в системе проектной деятельности: нормативные, организационные, коммуникационные».
- Изучить методики оценки эффективности проектной деятельности, используемые в субъектах РФ.
- Подготовить аналитическую записку на тему: «Оценка зрелости системы управления проектной деятельностью (на примере ...)».

### **Тема 3.2. Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры**

1. Соотношение проектной и операционной (процессной) деятельности в органах власти. Типовые точки сопряжения проектной и операционной деятельности.
2. Конфликт приоритетов: распределение ресурсов между проектной и текущей деятельностью. Способы разрешения конфликтов и обеспечения баланса.
3. Современные тенденции развития проектной деятельности в органах власти РФ: национальные цели развития до 2030 года; цифровая трансформация проектной деятельности; интеграция проектного и процессного подходов; развитие компетенций участников.
4. Аудит архитектуры проектной деятельности органа власти: понятие, цели, методика проведения.
5. Критерии зрелости системы управления проектной деятельностью. Разработка рекомендаций по совершенствованию архитектуры проектной деятельности.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем отличие проектной деятельности от операционной? Приведите примеры.
2. Каковы основные точки сопряжения проектной и операционной деятельности? В чем проявляется конфликт приоритетов?
3. Каковы современные тенденции развития проектной деятельности в РФ?
4. Как цифровая трансформация влияет на организацию проектной деятельности?
5. Что такое аудит архитектуры проектной деятельности? Каковы его цели и этапы?
6. Назовите этапы проведения аудита и типовые рекомендации по его итогам.

### **Практические задания:**

1. Составьте схему «Точки сопряжения проектной и операционной деятельности в органе власти» (не менее 4 точек).
2. Подготовьте кейс на тему: «Конфликт приоритетов между проектной и операционной деятельностью: описание и пути разрешения».
3. Проведите мини-аудит архитектуры проектной деятельности заданного органа власти (по выбору) по трём критериям: скорость согласования документов, нагрузка на аппарат, соблюдение регламентов. Результат оформите в виде аналитической таблицы.
4. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы управления проектной деятельностью для регионального проектного офиса (объёмом до 2 страниц).
5. Подготовьте доклад на тему: «Цифровая трансформация проектной деятельности в органах власти РФ: возможности и ограничения».

*Самостоятельная работа*

- Изучить Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 и выявить не менее 5 национальных целей, достигаемых через национальные проекты.
- Проанализировать ведомственный регламент распределения ресурсов между проектной и операционной деятельностью.
- Подготовить аналитическую записку с рекомендациями по совершенствованию системы управления проектной деятельностью (на примере конкретного органа власти).
- Разработать фрагмент Положения о проектной деятельности, устраняющего типовой сбой системы (например, дублирование отчётности или рассогласование вертикали).

#### **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

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>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 текста обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>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</p>	<p>Ответ считается верным: Отсутствие фактических ошибок. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). Обоснованность ответа (наличие аргументов). Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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	З
Р-1. / Т-1.1.	5	5	
Р-1. / Т-1.2.	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	5	
Р-3. / Т-3.2.	5		5
Итого: 70	35	15	20

Д – дискуссия; ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания; З – решение задач

### Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование проектной деятельности в органах власти

#### Тема 1.1. Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти

##### Тестовые задания

### 1. Задание на установление последовательности

Расположите в хронологическом порядке этапы внедрения проектного управления в РФ (буквы):

А – Принятие Постановления Правительства РФ № 1288

Б – Создание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам

В – Начало реализации национальных проектов

*Правильный ответ: Б → А → В*

### 2. Задание на установление соответствия

Соотнесите уровень проектной вертикали с примером органа / документа:

1. Федеральный	А. Положение о проектном офисе муниципального образования
2. Региональный	Б. Постановление Правительства РФ № 1288
3. Муниципальный	В. Распоряжение Правительства субъекта РФ о создании регионального проектного офиса

*Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*

### 3. Задание с множественным выбором (с обоснованием)

Какие из перечисленных принципов относятся к основным принципам организации проектной деятельности в органах власти РФ? Выберите все верные и обоснуйте.

а) Единая вертикаль управления

б) Максимизация прибыли

в) Регламентация

г) Прозрачность

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: принципы согласно Положению № 1288 – единая вертикаль, регламентация, прозрачность, контролируемость; максимизация прибыли не является целью госпроектов.*

### 4. Задание открытого типа (краткий ответ)

Дайте определение понятия «архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти». Перечислите не менее трёх её основных элементов.

*Эталонный ответ: Архитектура – совокупность уровней власти (федеральный, региональный, муниципальный), связей между ними, ролевой модели участников (куратор, руководитель проекта, администратор) и внутренних нормативных документов (положение, стандарт, регламент).*

### 5. Задание открытого типа (аналитическое)

Назовите не менее трёх предпосылок перехода к проектной модели управления в государственном секторе РФ. Объясните, почему проектный подход считается более эффективным для достижения национальных целей по сравнению с чисто функциональным управлением.

#### Кейс-задания

#### Кейс 1. «Определение уровня архитектуры»

В органе власти утверждено Положение о проектной деятельности, создан проектный комитет, но отсутствует проектный офис, а роли кураторов не распределены. Проекты инициируются разными департаментами без единой координации.

*Вопросы:* 1) Какие элементы архитектуры отсутствуют? 2) К каким рискам это может привести? 3) Предложите минимально необходимые изменения для выстраивания «единой вертикали».

#### Кейс 2. «Выбор принципа»

В регионе реализуется национальный проект. Информация о ходе проекта публикуется на сайте проектного офиса, а отчёты направляются в федеральный проектный офис по единой форме. Какой принцип организации проектной деятельности здесь реализован? Обоснуйте. Какой принцип нарушен, если отчёты запрашивают три разных ведомства по разным формам?

#### Кейс 3. «Иерархия нормативных актов»

Сотрудник проектного офиса готовит предложения по изменению порядка согласования паспорта регионального проекта. Он обнаружил противоречие между региональным положением и федеральным постановлением № 1288.

*Вопросы:* 1) Какой документ имеет приоритет и почему? 2) Что должен сделать сотрудник для разрешения противоречия? 3) Каковы последствия игнорирования федерального акта?

## **Тема 1.2. Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти**

### **Тестовые задания**

#### **1. На установление последовательности**

Расположите в порядке иерархии (от высшего к низшему) органы управления проектной деятельностью:

А – Ведомственный проектный комитет

Б – Президиум Совета при Президенте

В – Федеральный проектный комитет

*Правильный ответ:* Б → В → А

#### **2. На установление соответствия**

Соотнесите тип проектного офиса (по ГОСТ Р 58305-2018) с его характеристикой:

1. Поддерживающий	А. Полный контроль и управление проектами
2. Контролирующий	Б. Методологическая поддержка, шаблоны
3. Директивный	В. Требование соблюдения стандартов и отчётности

*Правильный ответ:* 1-Б, 2-В, 3-А

#### **3. С множественным выбором (обоснование)**

Какие из перечисленных функций выполняет ведомственный проектный офис? Выберите верные и обоснуйте.

а) Мониторинг реализации проектов

б) Утверждение паспортов национальных проектов

в) Координация проектной деятельности в ведомстве

г) Методологическая поддержка проектных команд

*Правильные ответы:* а, в, г. *Обоснование:* паспорта национальных проектов утверждаются на федеральном уровне (куратором, проектным комитетом), а не ведомственным ПМО.

#### **4. Открытого типа (краткий ответ)**

Назовите состав и основные полномочия Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам.

#### **5. Открытого типа (сравнение)**

Сравните статус и функции куратора федерального проекта и руководителя проекта. В чём различие их ответственности? Кто имеет право утверждать изменения в паспорте проекта?

### **Кейс-задания**

#### **Кейс 1. «Конфликт между ПМО»**

В федеральном министерстве создан директивный проектный офис, а в подведомственном учреждении – поддерживающий. При реализации совместного проекта федеральный ПМО требует от подведомственного учреждения предоставлять ежедневные отчёты по его форме, что создаёт двойную нагрузку.

*Вопросы:* 1) Какие типы ПМО описаны? 2) В чём состоит конфликт? 3) Предложите организационное решение (без изменения типа ПМО).

#### **Кейс 2. «Отсутствие проектного комитета»**

В региональном министерстве проекты утверждаются единолично министром, без коллегиального рассмотрения. Это приводит к тому, что ресурсы распыляются, а проекты дублируют друг друга.

*Вопросы:* 1) Какой орган управления отсутствует? 2) Каковы последствия? 3) Разработайте предложение по созданию проектного комитета (состав, полномочия).

#### **Кейс 3. «Куратор не справляется»**

Куратор федерального проекта – заместитель министра – одновременно курирует три проекта, а также отвечает за операционную деятельность. В результате паспорта проектов утверждаются с задержкой, а контрольные точки срываются.

*Вопросы:* 1) Какая проблема здесь проявилась? 2) Какие меры можно предложить на уровне регламентов (не кадровые)? 3) Как должно быть организовано распределение проектов между кураторами?

## **Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация**

### **Тема 2.1. Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности**

#### **Тестовые задания**

##### **1. На установление последовательности**

Расположите в порядке возрастания уровня (от низшего к высшему) проектные офисы при реализации национального проекта:

А – Федеральный проектный офис

Б – Муниципальный проектный офис

В – Региональный проектный офис

*Правильный ответ:* Б → В → А

##### **2. На установление соответствия**

Соотнесите уровень проектного офиса с его подчинённостью:

1. Федеральный ПМО	А. Правительство субъекта РФ
2. Региональный ПМО	Б. Правительство РФ
3. Муниципальный ПМО	В. Глава муниципального образования

*Правильный ответ:* 1-Б, 2-А, 3-В

##### **3. С множественным выбором (обоснование)**

Какие из перечисленных функций НЕ относятся к основным функциям регионального проектного офиса? Выберите и обоснуйте.

а) Мониторинг региональных проектов

б) Утверждение паспортов национальных проектов

в) Координация проектной деятельности в регионе

г) Методологическая поддержка муниципальных проектов

*Правильный ответ:* б. *Обоснование:* паспорта национальных проектов утверждаются на федеральном уровне, региональный ПМО обеспечивает их реализацию, но не утверждает.

##### **4. Открытого типа (краткий ответ)**

Перечислите не менее трёх типовых проблем внедрения проектного управления на муниципальном уровне и предложите по одной организационной мере для каждой.

##### **5. Открытого типа (аналитическое)**

Объясните, чем отличается региональный проект, связанный с национальным проектом, от регионального проекта, реализуемого вне национальных проектов. Приведите примеры.

#### **Задачи**

**Задача 1.** В субъекте РФ создан региональный проектный офис (РПО) в статусе структурного подразделения правительства. Штат – 5 человек. В регионе реализуется 12 региональных проектов (в рамках 4 национальных) и 6 собственных проектов. Рассчитайте нагрузку на аппарат (проектов на одного сотрудника). Норматив по региону – 3 проекта на сотрудника. Сделайте вывод и предложите меры.

**Задача 2.** Муниципальное образование приняло положение о проектном офисе, но не создало проектный комитет. В результате за полгода ни один муниципальный проект не был утверждён. Какое организационное решение необходимо принять? Разработайте проект распоряжения главы о создании муниципального проектного комитета (укажите состав, функции, периодичность заседаний).

**Задача 3.** В регионе 30 муниципальных образований. Только в 5 созданы проектные офисы. Губернатор поставил задачу: через год проектные офисы должны быть во всех муниципалитетах.

Предложите поэтапный план (не более 3 этапов) с указанием ответственных и ожидаемых результатов.

**Задача 4.** Региональный проектный офис получает от муниципалитетов отчёты по разным формам, что затрудняет свод данных. Разработайте типовую форму ежеквартального отчёта муниципального проектного офиса (не менее 5 показателей).

**Задача 5.** В регионе запущен национальный проект «Жильё и городская среда». Федеральный проектный офис требует от РПО предоставлять отчёты еженедельно, а ведомственный проектный офис – ежемесячно. Предложите организационное решение для устранения дублирования отчётности без увеличения штата.

## **Тема 2.2. Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база**

### **Тестовые задания**

#### **1. На установление последовательности**

Расположите роли участников в порядке убывания уровня ответственности за проект (от высшего к низшему):

А – Руководитель проекта

Б – Куратор проекта

В – Администратор проектного офиса

*Правильный ответ: Б → А → В*

#### **2. На установление соответствия**

Соотнесите роль участника с её основной зоной ответственности:

1. Куратор проекта	А. Текущее управление, отчётность
2. Руководитель проекта	Б. Стратегический контроль, утверждение изменений
3. Функциональный заказчик	В. Приёмка результата, формулирование требований

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

#### **3. С множественным выбором (обоснование)**

Какие из перечисленных документов входят в нормативно-регламентную базу проектной деятельности органа власти? Выберите верные и обоснуйте.

а) Положение о проектной деятельности

б) Стандарт управления проектами

в) Бюджетный кодекс РФ

г) Регламент проектного офиса

*Правильные ответы: а, б, г. Обоснование: Бюджетный кодекс – внешний нормативный акт, не входит во внутреннюю базу органа власти.*

#### **4. Открытого типа (краткий ответ)**

Чем отличается Стандарт управления проектами от Регламента управления проектом? Приведите пример вопросов, регулируемых каждым документом.

#### **5. Открытого типа (аналитическое)**

Разработайте фрагмент матрицы ответственности (RACI) для этапа согласования паспорта регионального проекта. Укажите роли: куратор, руководитель проекта, администратор РПО, функциональный заказчик. Операции: разработка паспорта, согласование с ведомствами, утверждение, регистрация.

### **Задачи**

**Задача 1.** В Положении о проектной деятельности министерства указано, что куратор проекта утверждает паспорт, а руководитель проекта – только план-график. В ходе проекта потребовалось изменить сроки, но бюджет остался прежним. Кто должен утвердить это изменение? Ответ обоснуйте ссылкой на разграничение полномочий.

**Задача 2.** Разработайте шаблон паспорта регионального проекта (перечень обязательных разделов) в соответствии с типовыми требованиями (не менее 8 разделов).

**Задача 3.** В Положении о проектной деятельности отсутствует раздел «Участники проектной деятельности». Составьте этот раздел (объёмом до 1 страницы), включив не менее 4 ролей, их функции и зоны ответственности.

**Задача 4.** Функциональный заказчик задерживает приёмку результатов проекта на 2 недели, ссылаясь на отсутствие регламента взаимодействия. Разработайте фрагмент Регламента проектного офиса, устанавливающий сроки и порядок приёмки (не менее 3 пунктов).

**Задача 5.** В организации одновременно внедрены Стандарт управления проектами (утверждён приказом) и Регламент проектного офиса. Обнаружено противоречие: Стандарт требует использования диаграммы Ганта, а Регламент – сетевого графика. Какой документ имеет приоритет? Предложите процедуру устранения противоречия.

### **Тема 2.3. Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов**

#### **Тестовые задания**

#### **1. На установление последовательности**

Расположите в правильном порядке этапы согласования паспорта регионального проекта:

А – Согласование с ведомственным проектным офисом

Б – Утверждение куратором регионального проекта

В – Разработка паспорта проекта

*Правильный ответ: В → А → Б*

#### **2. На установление соответствия**

Соотнесите тип координации с примером:

1. Вертикальная	А. Взаимодействие двух ведомственных проектных офисов
2. Горизонтальная	Б. Взаимодействие куратора и руководителя проекта
3. Межуровневая	В. Взаимодействие федерального и регионального проектных офисов

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

#### **3. С множественным выбором (обоснование)**

Какие информационные системы используются для координации проектной деятельности в РФ? Выберите верные и обоснуйте.

а) ГАС «Управление»

б) «Электронный бюджет»

в) «1С:Бухгалтерия»

г) ПМСУ

*Правильные ответы: а, б, г. Обоснование: «1С:Бухгалтерия» – система бухгалтерского учёта, не является системой координации проектной деятельности.*

#### **4. Открытого типа (краткий ответ)**

Опишите схему вертикальной координации при реализации федерального проекта, входящего в состав национального проекта. Какие документы и на каких уровнях согласовываются?

#### **5. Открытого типа (аналитическое)**

Назовите не менее трёх типовых проблем горизонтальной координации между ведомственными проектными офисами и предложите способы их решения (организационные, не ресурсные).

#### **Задачи**

**Задача 1.** Федеральный проект «Цифровая экономика» включает региональный проект в субъекте РФ. Паспорт регионального проекта был разработан, но застрял на согласовании в трёх ведомствах на 2 месяца. Рассчитайте, на сколько процентов увеличился общий срок согласования (нормативный срок – 20 рабочих дней, фактический – 60 календарных дней, при 5-дневной рабочей неделе). Предложите меры по ускорению.

**Задача 2.** В ГАС «Управление» отражены показатели регионального проекта, но данные вводятся с опозданием на месяц. Федеральный проектный офис требует ежедневного обновления. Предложите организационное решение (регламентное изменение), которое позволит соблюдать требования без увеличения штата.

**Задача 3.** При реализации национального проекта возник конфликт: региональный проектный офис считает, что отчётность должна направляться только ему, а ведомственный проектный офис требует дублирования отчётов. Разработайте схему информационного взаимодействия (кто, кому, с какой периодичностью направляет отчёты), чтобы исключить дублирование.

**Задача 4.** В соглашении между федеральным и региональным проектными офисами отсутствует порядок эскалации разногласий. Смоделируйте ситуацию: регион не согласен с корректировкой показателей, предложенной федеральным центром. Разработайте алгоритм эскалации (не менее 3 ступеней).

**Задача 5.** Муниципальный проектный офис не имеет доступа к ГАС «Управление». Он вынужден направлять отчёты на бумаге в региональный ПМО, который вносит данные в систему. На это уходит до 10 дней. Предложите организационное (не техническое) решение для сокращения времени. Как можно изменить регламенты?

### **Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит системы управления проектной деятельностью**

#### **Тема 3.1. Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления**

##### **Тестовые задания**

##### **1. На установление последовательности**

Расположите шаги по устранению сбоя «дублирование отчётности» в логической последовательности:

- А – Утверждение единых форм отчётности
- Б – Анализ существующих форм отчётности
- В – Разработка предложений по оптимизации

*Правильный ответ: Б → В → А*

##### **2. На установление соответствия**

Соотнесите тип сбоя с его проявлением:

1. Дублирование отчётности	А. Один и тот же показатель запрашивают три разных проектных офиса
2. Конфликт приоритетов	Б. Сотрудник одновременно выполняет задание руководителя проекта и функционального начальника
3. Рассогласование вертикали	В. Цели регионального проекта противоречат целям федерального проекта

*Правильный ответ: 1-А, 2-Б, 3-В*

##### **3. С множественным выбором (обоснование)**

Какие из перечисленных критериев используются для оценки эффективности системы управления проектной деятельностью (согласно РПД)? Выберите верные и обоснуйте.

- а) Скорость согласования документов
- б) Рентабельность инвестиций
- в) Нагрузка на аппарат
- г) Соблюдение регламентов

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: рентабельность инвестиций – финансовый показатель, относится к эффективности отдельных проектов, а не системы управления.*

##### **4. Открытого типа (краткий ответ)**

Что такое «нагрузка на аппарат»? Как она измеряется? Какой уровень нагрузки считается нормативным (приведите пример).

##### **5. Открытого типа (аналитическое)**

Назовите не менее трёх признаков зрелой системы управления проектной деятельностью. Опишите, как каждый из них влияет на вероятность возникновения типовых сбоев.

##### **Кейс-задания**

##### **Кейс 1. «Дублирование отчётности»**

В регионе реализуется национальный проект. Федеральный проектный офис запрашивает еженедельные отчёты по 20 показателям, ведомственный проектный офис – ежемесячные отчёты по 15 показателям (из них 10 совпадают), а региональный проектный офис – ежеквартальные отчёты по 25 показателям. Сотрудники тратят до 30% рабочего времени на заполнение форм.

*Вопросы:* 1) Какой тип сбоя описан? 2) Определите его вероятную причину (нормативная, организационная, коммуникационная). 3) Предложите организационную меру по устранению.

## Кейс 2. «Конфликт приоритетов»

Сотрудник департамента экономики включён в проектную команду. Руководитель проекта требует присутствия на совещании в пятницу с 14 до 16 часов. Функциональный руководитель в то же время назначил срочное совещание по подготовке отчёта для губернатора. Сотрудник не знает, что делать.

*Вопросы:* 1) Какой тип сбоя? 2) Какой документ (или его отсутствие) является причиной? 3) Какие изменения в регламенте помогут разрешать подобные ситуации в будущем?

## Кейс 3. «Рассогласование вертикали»

В паспорте федерального проекта установлен целевой показатель «доля граждан, удовлетворённых услугой» – 85% к 2026 году. Региональный проектный офис утвердил свой проект с показателем 75%, ссылаясь на особенности региона. Федеральный проектный офис не принимает отчётность.

*Вопросы:* 1) Какой сбой? 2) Кто должен согласовывать расхождения? 3) Предложите процедуру нормативного урегулирования (какой документ должен быть изменён и кем).

## Тема 3.2. Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры

### Тестовые задания

#### 1. На установление последовательности

Расположите этапы аудита архитектуры проектной деятельности в логической последовательности:

- А – Формирование отчёта
- Б – Сбор данных
- В – Выработка рекомендаций

*Правильный ответ:* Б → В → А

#### 2. На установление соответствия

Соотнесите этап аудита с его содержанием:

1. Диагностика	А. Сравнение текущего состояния с целевым (бенчмаркинг)
2. Анализ	Б. Сбор информации о существующей системе
3. Рекомендации	В. Разработка мероприятий по устранению недостатков

*Правильный ответ:* 1-Б, 2-А, 3-В

#### 3. С множественным выбором (обоснование)

Какие из перечисленных направлений относятся к современным тенденциям развития проектной деятельности в РФ? Выберите верные и обоснуйте.

- а) Цифровая трансформация (внедрение ПМСУ)
- б) Интеграция проектного и процессного подходов
- в) Полный отказ от операционной деятельности
- г) Развитие компетенций участников проектной деятельности

*Правильные ответы:* а, б, г. *Обоснование:* отказ от операционной деятельности невозможен, так как она обеспечивает текущее функционирование органов власти.

#### 4. Открытого типа (краткий ответ)

Что такое аудит архитектуры проектной деятельности? Назовите не менее трёх типовых рекомендаций, которые могут быть даны по итогам аудита.

#### 5. Открытого типа (аналитическое)

Опишите, как цифровая трансформация (внедрение ГАС «Управление» и «Электронного бюджета») влияет на скорость согласования документов и нагрузку на аппарат. Приведите конкретные примеры.

### Задачи

**Задача 1.** В органе власти проведён аудит архитектуры проектной деятельности. Установлено: средняя скорость согласования паспорта проекта – 18 дней (норма – 10), доля проектов, выполненных с соблюдением регламентов – 80% (норма – 90%), нагрузка на аппарат – 5 проектов на сотрудника (норма – 3). Рассчитайте интегральный показатель эффективности (как среднее арифметическое отклонений) и сделайте вывод. Предложите одну приоритетную меру.

**Задача 2.** В министерстве 70% сотрудников совмещают проектную и операционную работу. Конфликты приоритетов возникают еженедельно. Разработайте фрагмент Регламента управления проектами, устанавливающий правила приоритизации (не менее 3 правил). Например: что важнее – операционная работа с внешними сроками или проектные задачи.

**Задача 3.** По итогам аудита выявлено, что в региональном проектом офисе нет положения о взаимодействии с операционными подразделениями. Подготовьте проект такого положения (объёмом до 1 страницы), включив: порядок распределения ресурсов, механизм эскалации конфликтов, ответственность сторон.

**Задача 4.** В регионе поставлена задача цифровой трансформации проектной деятельности. Пока все отчёты собираются вручную в Excel. Предложите поэтапный план перехода к автоматизированной системе (3 этапа) с указанием ожидаемых результатов и рисков.

**Задача 5.** Разработайте чек-лист для проведения мини-аудита архитектуры проектной деятельности муниципального проектного офиса (не менее 10 пунктов) по следующим критериям: наличие документов, ролевая модель, координация, нагрузка, соблюдение регламентов.

*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	Выбраны не все	Ответ неполный:

	пары неверны или последовательность нарушена в двух местах).	верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование слабое, формальное.	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> <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</li> </ul>

	проблемой. – Отсутствуют ссылки на теорию.
1 (плохо)	– Задание не выполнено, ответ отсутствует или полностью не по теме кейса.

Критерии оценки решения задач (расчётных / аналитических, например, по EVM, CPM, CVA, многокритериальной оценке, постпроектному анализу)

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формулы или метод решения выбраны верно.</li> <li>– Все расчёты выполнены без ошибок (арифметических, логических).</li> <li>– Ответ содержит интерпретацию полученных результатов (выводы, рекомендации).</li> <li>– При необходимости – единицы измерения указаны, графические построения (сетевые графики) выполнены аккуратно.</li> </ul>
4 (хорошо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ход решения верный, но допущена одна незначительная арифметическая ошибка, не повлиявшая на общий вывод.</li> <li>– Вывод сформулирован, но не полностью раскрыт или недостаточно обоснован.</li> <li>– Графическое представление (например, диаграмма Ганта, сетевой график) имеет незначительные неточности.</li> </ul>
3 (удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использована правильная формула, но в расчётах есть грубые ошибки (например, неверно подставлены значения), из-за чего получен неверный численный результат.</li> <li>– Вывод отсутствует или не соответствует полученным числам.</li> <li>– Часть решения отсутствует.</li> </ul>
2 (неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод решения выбран неверно (например, для EVM используются не те показатели).</li> <li>– Расчёты полностью неверны.</li> <li>– Выводы не сделаны или противоречат условию.</li> </ul>
1 (плохо)	– Задание не выполнено, решение отсутствует, или представлены только общие фразы без расчётов.

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
<b>Итого:</b>	<b>x</b>	<b>0,3</b>	<b>30</b>

Формула расчета результата контрольной точки:

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

текущего контроля успеваемости обучающихся 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: Институциональная архитектура и нормативно-правовая база)

Темы: 1.1 Архитектура и нормативная база; 1.2 Органы управления и проектные офисы.

##### Задание КТ1.1 (тема 1.1, компетенция УК-2.3)

Тип: на установление соответствия

Соотнесите принцип организации проектной деятельности с его содержанием:

Принцип	Содержание
1. Единая вертикаль	А. Открытость информации о ходе и результатах проектов
2. Регламентация	Б. Наличие единой системы управления проектами на всех уровнях власти
3. Прозрачность	В. Наличие чётких правил, процедур и формализованных документов

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

##### Задание КТ1.2 (тема 1.1, компетенция УК-2.3)

Тип: на установление последовательности

Расположите в хронологическом порядке этапы внедрения проектного управления в РФ:

А. Принятие Постановления Правительства РФ № 1288

Б. Создание Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам

В. Начало реализации национальных проектов (современный этап)

Правильный ответ: Б → А → В

##### Задание КТ1.3 (тема 1.1, компетенция УК-2.3)

Тип: множественный выбор с обоснованием

Какие из перечисленных элементов входят в архитектуру системы управления проектной деятельностью в органах власти? (Выберите все верные и обоснуйте):

а) Уровни власти (федеральный, региональный, муниципальный)

б) Система мотивации продавцов

в) Ролевая модель участников (куратор, руководитель проекта, администратор)

г) Внутренние нормативные документы (положение, стандарт, регламент)

Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: архитектура включает уровни власти, связи, роли и нормативные документы; система мотивации продавцов не относится к госпроектной деятельности.

##### Задание КТ1.4 (тема 1.1, компетенция УК-2.5)

Тип: открытый (краткий ответ)

Назовите не менее трёх видов проектов, реализуемых в рамках проектной деятельности Правительства РФ (согласно Положению № 1288), и дайте определение одного из них (на выбор).

Эталон: национальный проект, федеральный проект, ведомственный проект, региональный проект. Определение, например: национальный проект – проект, направленный на достижение национальной цели развития.

##### Задание КТ1.5 (тема 1.2, компетенция ПК-2.10)

Тип: на установление соответствия

Соотнесите орган управления проектной деятельностью с его основной функцией:

Орган	Функция
1. Совет при Президенте РФ	А. Утверждение паспортов федеральных проектов
2. Проектный комитет	Б. Стратегическое руководство проектной деятельностью
3. Куратор проекта	В. Персональная ответственность за достижение целей и результатов проекта

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

**Задание КТ1.6 (тема 1.2, компетенция УК-2.3)**

Тип: на установление последовательности

Расположите типы проектных офисов по степени контроля (от минимального к максимальному) согласно ГОСТ Р 58305-2018:

- А. Директивный
- Б. Поддерживающий
- В. Контролирующий

Правильный ответ: Б → В → А

**Задание КТ1.7 (тема 1.2, компетенция УК-2.5)**

Тип: открытый (аналитический)

Сравните статус и функции проектного офиса Правительства РФ и ведомственного проектного офиса. Укажите не менее двух различий.

Эталон: Проектный офис Правительства РФ – обеспечивает методологическое и организационное сопровождение проектной деятельности на уровне Правительства, ведомственный ПМО – внутри ФОИВ. Первый координирует межведомственные проекты, второй – внутриведомственные. Первый подчиняется Правительству, второй – руководителю ФОИВ.

**Контрольная точка 2 (Раздел 2: Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация)**

Темы: 2.1 Региональный и муниципальный уровни; 2.2 Ролевая модель и нормативные документы; 2.3 Координация.

**Задание КТ2.1 (тема 2.1, компетенция УК-2.3)**

Тип: на установление соответствия

Соотнесите уровень проектного офиса с его подчинённостью:

Уровень ПМО	Подчинённость
1. Федеральный проектный офис	А. Правительство субъекта РФ
2. Региональный проектный офис	Б. Правительство РФ
3. Муниципальный проектный офис	В. Глава муниципального образования

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

**Задание КТ2.2 (тема 2.1, компетенция УК-2.5)**

Тип: множественный выбор с обоснованием

Какие из перечисленных функций относятся к основным функциям регионального проектного офиса? (Выберите все верные и обоснуйте):

- а) Утверждение паспортов национальных проектов
- б) Мониторинг реализации региональных проектов
- в) Координация проектной деятельности в регионе
- г) Методологическая поддержка муниципальных проектных офисов

Правильные ответы: б, в, г. Обоснование: утверждение паспортов национальных проектов – прерогатива федерального уровня (куратора или проектного комитета).

**Задание КТ2.3 (тема 2.2, компетенция ПК-2.10)**

Тип: на установление последовательности

Расположите внутренние нормативные документы органа власти по степени общности (от общего к частному):

- А. Регламент управления проектом
- Б. Положение об организации проектной деятельности
- В. Стандарт управления проектами

Правильный ответ: Б → В → А

**Задание КТ2.4 (тема 2.2, компетенция УК-2.3)**

Тип: на установление соответствия

Соотнесите роль участника проектной деятельности с его зоной ответственности:

Роль	Зона ответственности
------	----------------------

1. Куратор проекта	А. Приёмка результата, формулирование требований
2. Руководитель проекта	Б. Стратегический контроль, утверждение ключевых решений
3. Функциональный заказчик	В. Текущее управление проектом, отчётность

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

**Задание КТ2.5 (тема 2.3, компетенция УК-2.5)**

*Тип: открытый (краткий ответ)*

Опишите схему согласования паспорта регионального проекта (перечислите этапы и участников).

*Эталон: 1) Разработка паспорта руководителем проекта; 2) Согласование с ведомственным проектным офисом (при наличии); 3) Согласование с региональным проектным офисом; 4) Утверждение куратором регионального проекта.*

**Задание КТ2.6 (тема 2.3, компетенция УК-2.3)**

*Тип: на установление последовательности*

Расположите в правильном порядке этапы вертикальной координации при реализации федерального проекта:

- А. Доведение целей и показателей до регионального уровня
- Б. Утверждение паспорта федерального проекта
- В. Формирование отчётности региональными проектными офисами
- Г. Разработка региональных проектов

*Правильный ответ: Б → А → Г → В*

**Задание КТ2.7 (тема 2.2, компетенция ПК-2.10)**

*Тип: открытый (аналитический)*

Разработайте фрагмент матрицы ответственности (RACI) для операции «согласование паспорта регионального проекта» с участием ролей: куратор (К), руководитель проекта (РП), администратор проектного офиса (А), функциональный заказчик (ФЗ). Укажите, кто отвечает, кто утверждает, с кем согласуют, кого информируют.

*Пример ответа: РП – Responsible (разрабатывает), ФЗ – Consulted (даёт заключение), А – Informed (регистрирует), К – Accountable (утверждает).*

**Контрольная точка 3 (Раздел 3: Оценка эффективности, типовые сбои и аудит)**

Темы: 3.1 Типовые сбои и критерии эффективности; 3.2 Взаимодействие с операционной деятельностью, тенденции, аудит.

**Задание КТ3.1 (тема 3.1, компетенция УК-2.3)**

*Тип: на установление соответствия*

Соотнесите тип сбоя с его характерным проявлением:

Тип сбоя	Проявление
1. Дублирование отчётности	А. Региональный проект завершён, но не учтён в федеральной отчётности
2. Конфликт приоритетов	Б. Один и тот же показатель запрашивают три разных проектных офиса
3. Рассогласование вертикали	В. Сотрудник разрывается между поручением руководителя проекта и функционального начальника

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

**Задание КТ3.2 (тема 3.1, компетенция ПК-2.10)**

*Тип: на установление последовательности*

Расположите шаги по устранению сбоя «дублирование отчётности» в логической последовательности:

- А. Утверждение единых форм отчётности
- Б. Анализ существующих форм отчётности и выявление дублирования
- В. Разработка предложений по оптимизации (объединение форм)

*Правильный ответ: Б → В → А*

**Задание КТ3.3 (тема 3.1, компетенция УК-2.5)**

*Тип: множественный выбор с обоснованием*

Какие критерии используются для оценки эффективности системы управления проектной деятельностью (не связанные с финансовыми показателями и КРІ проектов)? (Выберите все верные и обоснуйте):

- а) Скорость согласования документов
- б) Рентабельность инвестиций
- в) Нагрузка на аппарат (количество проектов на сотрудника проектного офиса)
- г) Соблюдение типовых регламентов

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: рентабельность инвестиций – показатель эффективности отдельного проекта, а не системы управления.*

**Задание КТ3.4 (тема 3.2, компетенция УК-2.3)**

*Тип: на установление соответствия*

Соотнесите этап аудита архитектуры проектной деятельности с его содержанием:

Этап аудита	Содержание
1. Диагностика	А. Сравнение текущего состояния с целевым (бенчмаркинг)
2. Анализ	Б. Сбор информации о существующей системе (документы, интервью)
3. Выработка рекомендаций	В. Разработка мероприятий по совершенствованию архитектуры

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

**Задание КТ3.5 (тема 3.2, компетенция УК-2.5)**

*Тип: открытый (краткий ответ)*

Назовите не менее двух точек сопряжения проектной и операционной деятельности в органах власти и приведите пример конфликта приоритетов для каждой.

*Эталон: использование одних и тех же сотрудников (пример: сотрудник одновременно должен отчитываться по операционной работе и участвовать в совещании проекта); использование общей инфраструктуры/бюджета (пример: средства на приобретение оборудования требуются и для текущей деятельности, и для проекта).*

**Задание КТ3.6 (тема 3.2, компетенция ПК-2.10)**

*Тип: открытый (расчётно-аналитический)*

По итогам аудита регионального проектного офиса получены данные: средняя скорость согласования паспорта проекта – 15 дней (норматив – 10 дней), доля проектов, выполненных с соблюдением регламентов – 85% (норматив – 90%), нагрузка на аппарат – 3 проекта на одного сотрудника (норматив – 2). Рассчитайте отклонения в процентах от норматива по каждому критерию и интегральный показатель (среднее арифметическое). Сделайте вывод о состоянии системы и предложите одну приоритетную меру.

*Эталон: скорость:  $(10-15)/10 = -50\%$  (хуже), соблюдение:  $(85-90)/90 = -5.6\%$ , нагрузка:  $(3-2)/2 = +50\%$  (хуже). Интегральный показатель (среднее модулей отклонений)  $= (50+5.6+50)/3 = 35.2\%$ . Вывод: система работает хуже норматива по скорости и нагрузке. Мера: автоматизация согласования или пересмотр нормативов нагрузки.*

**Задание КТ3.7 (тема 3.1, компетенция УК-2.3)**

*Тип: открытый (аналитический)*

Опишите типовой сбой «рассогласование вертикали» на примере несовпадения целевых показателей федерального и регионального проектов. Предложите организационную (не ресурсную и не финансовую) меру по его устранению.

*Эталон: Пример: федеральный проект требует достижения показателя «доля граждан, удовлетворённых услугой» 85%, региональный проект устанавливает 75%. Мера: создание согласительной комиссии с участием федерального и регионального проектных офисов для гармонизации показателей и внесение изменений в паспорта проектов по единой процедуре.*

**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 Б 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 *зачета с оценкой*.

Промежуточная аттестация (*зачет с оценкой*.) проводится в письменной форме. Обучающийся получает 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 «Управление проектами и программами»

### **Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование проектной деятельности в органах власти**

1. Дайте определение понятия «архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти». Перечислите её основные элементы.

2. Назовите и раскройте содержание основных принципов организации проектной деятельности в органах власти (единая вертикаль, регламентация, прозрачность, контролируемость).

3. Какие уровни власти охватывает «проектная вертикаль» в РФ? Приведите примеры органов управления и документов для каждого уровня.

4. Перечислите виды проектов, реализуемых в рамках проектной деятельности Правительства РФ (национальные, федеральные, ведомственные, региональные). В чём их различие?

5. Назовите ключевые нормативные правовые акты, регулирующие проектную деятельность на федеральном уровне. Раскройте иерархию этих актов.

6. Каковы основные положения Постановления Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»? Какие изменения были внесены в 2025 году?

7. Опишите статус, состав и функции Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам.
8. Каковы полномочия Президиума Совета? Какие решения он принимает в области проектной деятельности?
9. Кто назначается куратором национального (федерального) проекта? Каковы его права и ответственность?
10. В чем различие между федеральным проектным комитетом и ведомственным проектным комитетом?
11. Охарактеризуйте статус и функции проектного офиса Правительства РФ (Департамента проектной деятельности).
12. В каких случаях создаётся ведомственный проектный офис? Каков его статус и основные функции?
13. Какие требования к проектному офису установлены национальным стандартом ГОСТ Р 58305-2018? Назовите типы проектных офисов и их характеристики.
14. Сравните централизованную, децентрализованную и гибридную модели архитектуры проектной деятельности. В каких условиях каждая из них предпочтительна?
15. Назовите критерии зрелости системы управления проектной деятельностью органа власти.

## **Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация**

16. Каков порядок формирования регионального проектного офиса? Назовите его основные функции.
17. Как осуществляется взаимодействие регионального проектного офиса с федеральным (проектным офисом Правительства РФ)?
18. Что такое региональный проект, связанный с национальным проектом? Кто утверждает его паспорт?
19. Каковы особенности организации проектной деятельности на муниципальном уровне? Назовите функции муниципального проектного офиса и проектного комитета.
20. На основании каких правовых актов организуется проектная деятельность в муниципальном образовании? Приведите примеры.
21. Перечислите типовые роли участников проектной деятельности в органах власти (куратор, руководитель проекта, администратор проектного офиса, функциональный заказчик). Раскройте зоны их ответственности.
22. В чем различие полномочий куратора и руководителя проекта? Кто несёт персональную ответственность за результат проекта?
23. Какие внутренние нормативные документы органа власти составляют нормативно-регламентную базу проектной деятельности? Охарактеризуйте их назначение и иерархию.
24. Что включает в себя Положение об организации проектной деятельности? Назовите его обязательные разделы.
25. Чем отличается Стандарт управления проектами от Регламента проектного офиса и Регламента управления проектом?
26. Опишите типовую схему координации при реализации регионального проекта, входящего в состав национального проекта. Какие документы и на каких уровнях согласовываются?
27. Какие информационные системы используются для координации проектной деятельности в РФ (ГАС «Управление», «Электронный бюджет», ПМСУ)? Каковы их функции?
28. Как организовано взаимодействие ведомственного и регионального проектных офисов в рамках реализации федерального проекта?
29. Опишите порядок согласования паспорта регионального проекта (сроки, участники, уровни утверждения).
30. Каковы типовые схемы вертикальной и горизонтальной координации в проектной деятельности органов власти?

### **Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит системы управления проектной деятельностью**

31. Назовите и раскройте содержание не менее трёх критериев оценки эффективности системы управления проектной деятельностью, не связанных с финансовыми показателями и KPI проектов.

32. Как измеряется скорость согласования проектных документов? Что такое «нормативная скорость»?

33. Что включает показатель «нагрузка на аппарат»? Как рассчитывается оптимальная нагрузка на сотрудника проектного офиса?

34. Какие типовые «сбои» возникают в системе управления проектной деятельностью органов власти? Приведите примеры каждого типа.

35. В чём проявляется конфликт приоритетов между проектной и операционной (процессной) деятельностью? Назовите причины и способы разрешения.

36. Что такое «рассогласование вертикали»? Каковы его причины и как оно проявляется на практике?

37. Назовите основные причины дублирования отчетности в проектной деятельности. Предложите организационные меры устранения.

38. Что такое «аудит архитектуры проектной деятельности»? Каковы его цели, этапы и методы?

39. По каким критериям оценивается зрелость системы управления проектной деятельностью? Назовите уровни зрелости.

40. Какие типовые рекомендации могут быть даны по итогам аудита архитектуры проектной деятельности?

41. В чём принципиальное отличие проектной деятельности от операционной (процессной) в органах власти? Приведите примеры точек сопряжения.

42. Какие способы разрешения конфликта приоритетов (между проектной и текущей деятельностью) существуют? Опишите организационные механизмы (без кадровых и финансовых решений).

43. Какие национальные цели развития на период до 2030 года связаны с проектной деятельностью (укажите не менее трёх)?

44. Как цифровая трансформация влияет на организацию проектной деятельности в органах власти? Назовите возможности и ограничения.

45. Каковы основные направления развития компетенций участников проектной деятельности в системе государственной гражданской службы?

46. Опишите процедуру внесения изменений в паспорт регионального проекта (кто инициирует, кто утверждает, какие документы нужны).

47. Назовите этапы проведения аудита архитектуры проектной деятельности. Что входит в аналитический отчёт?

48. Что такое «единая проектная вертикаль»? Каковы риски её отсутствия?

49. Сравните два подхода к оценке эффективности системы: через скорость согласования и через соблюдение регламентов. Какой из них важнее для снижения сбоев?

50. Разработайте (в общих чертах) план мероприятий по устранению типового сбоя «дублирование отчетности» в региональном проектном офисе.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование**

#### **Тема 1.1. Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти**

##### **1. Открытое задание**

Дайте определение понятия «архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти». Перечислите не менее четырёх её основных элементов.

## 2. На установление последовательности

Расположите в хронологическом порядке основные этапы внедрения проектного управления в РФ (буквы):

А – Принятие Постановления Правительства РФ № 1288

Б – Создание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам

В – Начало реализации национальных проектов

*Правильный ответ: Б → А → В*

## 3. На установление соответствия

Соотнесите уровень проектной вертикали с примером документа / органа:

| 1. Федеральный | А. Положение о проектном офисе муниципального образования |

| 2. Региональный | Б. Постановление Правительства РФ № 1288 |

| 3. Муниципальный | В. Распоряжение Правительства субъекта РФ о создании регионального проектного офиса |

*Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*

## 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных принципов относятся к основным принципам организации проектной деятельности в органах власти РФ? Выберите все верные и обоснуйте.

а) Единая вертикаль управления

б) Максимизация прибыли

в) Регламентация

г) Прозрачность

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: Принципы согласно Положению № 1288 – единая вертикаль, регламентация, прозрачность, контролируемость. Максимизация прибыли не является целью государственных проектов.*

## 5. Открытое аналитическое задание

Опишите эволюцию внедрения проектного управления в государственном секторе РФ с 2016 года по настоящее время. Выделите не менее трёх ключевых этапов и укажите нормативные акты, закрепившие изменения.

## Тема 1.2. Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти

### 1. Открытое задание

Назовите состав и основные полномочия Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам. Какие решения он принимает?

### 2. На установление последовательности

Расположите в порядке иерархии (от высшего к низшему) органы управления проектной деятельностью:

А – Ведомственный проектный комитет

Б – Президиум Совета при Президенте

В – Федеральный проектный комитет

*Правильный ответ: Б → В → А*

### 3. На установление соответствия

Соотнесите тип проектного офиса (по ГОСТ Р 58305-2018) с его характеристикой:

| 1. Поддерживающий | А. Полный контроль и управление проектами |

| 2. Контролирующий | Б. Методологическая поддержка, предоставление шаблонов |

| 3. Директивный | В. Требование соблюдения стандартов и форм отчётности |

*Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А*

### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных функций выполняет ведомственный проектный офис? Выберите верные и обоснуйте.

- а) Мониторинг реализации проектов
- б) Утверждение паспортов национальных проектов
- в) Координация проектной деятельности в ведомстве
- г) Методологическая поддержка проектных команд

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: Паспорта национальных проектов утверждаются на федеральном уровне (куратором, проектным комитетом), а не ведомственным ПМО.*

### 5. Открытое аналитическое задание

Сравните статус и полномочия проектного офиса Правительства РФ (Департамент проектной деятельности) и ведомственного проектного офиса. В чём их различие и как распределяются функции между ними?

## Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация

### Тема 2.1. Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности

#### 1. Открытое задание

Перечислите не менее трёх типовых проблем внедрения проектного управления на муниципальном уровне и предложите по одной организационной мере для каждой.

#### 2. На установление последовательности

Расположите в порядке возрастания уровня (от низшего к высшему) проектные офисы при реализации национального проекта:

- А – Федеральный проектный офис
- Б – Муниципальный проектный офис
- В – Региональный проектный офис

*Правильный ответ: Б → В → А*

#### 3. На установление соответствия

Соотнесите уровень проектного офиса с его подчинённостью:

1. Федеральный ПМО	А. Правительство субъекта РФ
2. Региональный ПМО	Б. Правительство РФ
3. Муниципальный ПМО	В. Глава муниципального образования

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

#### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных функций НЕ относятся к основным функциям регионального проектного офиса? Выберите и обоснуйте.

- а) Мониторинг региональных проектов
- б) Утверждение паспортов национальных проектов
- в) Координация проектной деятельности в регионе
- г) Методологическая поддержка муниципальных проектов

*Правильный ответ: б. Обоснование: Паспорта национальных проектов утверждаются на федеральном уровне, региональный ПМО обеспечивает их реализацию, но не утверждает.*

#### 5. Открытое аналитическое задание

Опишите порядок взаимодействия муниципального проектного офиса с региональным проектным офисом при реализации регионального проекта, входящего в состав национального проекта. Какие документы и с какой периодичностью передаются?

### Тема 2.2. Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база

#### 1. Открытое задание

Чем отличается Стандарт управления проектами от Регламента управления проектом? Приведите пример вопросов, регулируемых каждым документом.

#### 2. На установление последовательности

Расположите роли участников в порядке убывания уровня ответственности за проект (от высшего к низшему):

- А – Руководитель проекта

Б – Куратор проекта  
В – Администратор проектного офиса  
*Правильный ответ: Б → А → В*

### 3. На установление соответствия

Соотнесите роль участника с её основной зоной ответственности:

1. Куратор проекта	А. Текущее управление, отчётность
2. Руководитель проекта	Б. Стратегический контроль, утверждение изменений
3. Функциональный заказчик	В. Приёмка результата, формулирование требований

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных документов входят в нормативно-регламентную базу проектной деятельности органа власти? Выберите верные и обоснуйте.

- а) Положение о проектной деятельности
- б) Стандарт управления проектами
- в) Бюджетный кодекс РФ
- г) Регламент проектного офиса

*Правильные ответы: а, б, г. Обоснование: Бюджетный кодекс – внешний нормативный акт, не входит во внутреннюю базу органа власти.*

### 5. Открытое аналитическое задание

Разработайте фрагмент матрицы ответственности (RACI) для этапа согласования паспорта регионального проекта. Укажите роли: куратор, руководитель проекта, администратор РПО, функциональный заказчик. Операции: разработка паспорта, согласование с ведомствами, утверждение, регистрация.

### Тема 2.3. Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов

#### 1. Открытое задание

Опишите схему вертикальной координации при реализации федерального проекта, входящего в состав национального проекта. Какие документы и на каких уровнях согласовываются?

#### 2. На установление последовательности

Расположите в правильном порядке этапы согласования паспорта регионального проекта:

- А – Согласование с ведомственным проектным офисом
- Б – Утверждение куратором регионального проекта
- В – Разработка паспорта проекта

*Правильный ответ: В → А → Б*

#### 3. На установление соответствия

Соотнесите тип координации с примером:

1. Вертикальная	А. Взаимодействие двух ведомственных проектных офисов
2. Горизонтальная	Б. Взаимодействие куратора и руководителя проекта
3. Межуровневая	В. Взаимодействие федерального и регионального проектных офисов

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В*

#### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие информационные системы используются для координации проектной деятельности в РФ? Выберите верные и обоснуйте.

- а) ГАС «Управление»
- б) «Электронный бюджет»
- в) «1С:Бухгалтерия»
- г) ПМСУ

*Правильные ответы: а, б, г. Обоснование: «1С:Бухгалтерия» – система бухгалтерского учёта, не является системой координации проектной деятельности.*

#### 5. Открытое аналитическое задание

Назовите не менее трёх типовых проблем горизонтальной координации между ведомственными проектными офисами и предложите способы их решения (организационные, не ресурсные).

### Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит

#### Тема 3.1. Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления

##### 1. Открытое задание

Что такое «нагрузка на аппарат»? Как она измеряется? Какой уровень нагрузки считается нормативным (приведите пример)?

##### 2. На установление последовательности

Расположите шаги по устранению сбоя «дублирование отчётности» в логической последовательности:

А – Утверждение единых форм отчётности

Б – Анализ существующих форм отчётности

В – Разработка предложений по оптимизации

*Правильный ответ: Б → В → А*

##### 3. На установление соответствия

Соотнесите тип сбоя с его проявлением:

1. Дублирование отчётности	А. Один и тот же показатель запрашивают три разных проекта офиса
2. Конфликт приоритетов	Б. Сотрудник одновременно выполняет задание руководителя проекта и функционального начальника
3. Рассогласование вертикали	В. Цели регионального проекта противоречат целям федерального проекта

*Правильный ответ: 1-А, 2-Б, 3-В*

##### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных критериев используются для оценки эффективности системы управления проектной деятельностью (согласно РПД)? Выберите верные и обоснуйте.

а) Скорость согласования документов

б) Рентабельность инвестиций

в) Нагрузка на аппарат

г) Соблюдение регламентов

*Правильные ответы: а, в, г. Обоснование: Рентабельность инвестиций – финансовый показатель, относится к эффективности отдельных проектов, а не системы управления.*

##### 5. Открытое аналитическое задание

На основе предложенных данных: средняя скорость согласования паспорта проекта – 15 дней (норма 10), доля проектов, выполненных с соблюдением регламентов – 85%, нагрузка на аппарат – 3 проекта на сотрудника (норма 2). Рассчитайте интегральный показатель эффективности (как среднее арифметическое отклонений) и сделайте вывод. Предложите одну приоритетную меру.

#### Тема 3.2. Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры

##### 1. Открытое задание

Что такое аудит архитектуры проектной деятельности? Назовите не менее трёх типовых рекомендаций, которые могут быть даны по итогам аудита.

##### 2. На установление последовательности

Расположите этапы аудита архитектуры проектной деятельности в логической последовательности:

А – Формирование отчёта

Б – Сбор данных

В – Выработка рекомендаций

*Правильный ответ: Б → В → А*

##### 3. На установление соответствия

Соотнесите этап аудита с его содержанием:

1. Диагностика	А. Сравнение текущего состояния с целевым (бенчмаркинг)
2. Анализ	Б. Сбор информации о существующей системе

3. Рекомендации	В. Разработка мероприятий по устранению недостатков
-----------------	---

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

#### 4. С множественным выбором с обоснованием

Какие из перечисленных направлений относятся к современным тенденциям развития проектной деятельности в РФ? Выберите верные и обоснуйте.

- а) Цифровая трансформация (внедрение ПМСУ)
- б) Интеграция проектного и процессного подходов
- в) Полный отказ от операционной деятельности
- г) Развитие компетенций участников проектной деятельности

*Правильные ответы: а, б, г. Обоснование: Отказ от операционной деятельности невозможен, так как она обеспечивает текущее функционирование органов власти.*

#### 5. Открытое аналитическое задание

Разработайте чек-лист для проведения мини-аудита архитектуры проектной деятельности муниципального проектного офиса (не менее 10 пунктов) по следующим критериям: наличие документов, ролевая модель, координация, нагрузка, соблюдение регламентов.

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

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
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	90-100
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.	75-89
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.	60-74
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	1-59

ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
---	--

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 аудиторские методы проведения занятий.

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

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

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

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

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

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

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

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

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

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

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

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

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

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

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

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

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

#### **Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование проектной деятельности в органах власти**

##### **Тема 1.1. Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти**

1. В чём заключается фундаментальное различие между проектным и функциональным (процессным) управлением в государственном секторе?
2. Почему переход к проектной модели управления стал приоритетом для реализации национальных проектов России?
3. Какие элементы входят в понятие «архитектура системы управления проектной деятельностью»? Опишите взаимосвязь между ними.
4. Раскройте содержание принципа «единой проектной вертикали». Как он обеспечивается на практике?
5. Каковы роль и значение Постановления Правительства РФ № 1288 в системе нормативно-правового регулирования проектной деятельности?
6. Какие изменения были внесены в Положение о проектной деятельности в 2025 году и чем они обусловлены?
7. Сравните понятия «национальный проект», «федеральный проект», «ведомственный проект» и «региональный проект». Приведите примеры.
8. Какие правовые акты составляют иерархию нормативной базы проектной деятельности на федеральном уровне?

##### **Тема 1.2. Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти**

1. Каков статус и полномочия Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам?
2. В чём заключается роль Президиума Совета в оперативном управлении проектной деятельностью?
3. Как формируются проектные комитеты? В чём различие между федеральным и ведомственным проектным комитетом?
4. Каковы функции куратора национального (федерального) проекта? Чем его ответственность отличается от ответственности руководителя проекта?

5. Какие задачи решает проектный офис Правительства РФ (Департамент проектной деятельности)?

6. В каких случаях создаётся ведомственный проектный офис и каковы его типовые функции?

7. Какие типы проектных офисов (поддерживающий, контролирующий, директивный) выделены в ГОСТ Р 58305-2018? В чём их различия?

8. Какие критерии выбора типа проектного офиса для конкретного органа власти?

## **Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация**

### **Тема 2.1. Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности**

1. Каков правовой статус регионального проектного офиса? На основании какого акта он создаётся?

2. Перечислите основные функции регионального проектного офиса. Какие из них являются критическими для успеха?

3. Как организовано взаимодействие регионального проектного офиса с федеральным (проектным офисом Правительства РФ)?

4. Чем отличается региональный проект, связанный с национальным проектом, от «собственного» регионального проекта?

5. Каковы особенности организации проектной деятельности на муниципальном уровне? Какие факторы сдерживают её развитие?

6. Какие функции выполняет муниципальный проектный офис и кто его возглавляет?

7. Как разрабатывается нормативно-регламентная база проектной деятельности в муниципальном образовании?

8. В чём проявляется проблема дефицита кадров и компетенций на муниципальном уровне и как её можно смягчить организационными мерами?

### **Тема 2.2. Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база**

1. Назовите и охарактеризуйте основные роли участников проектной деятельности в органах власти (куратор, руководитель проекта, администратор проектного офиса, функциональный заказчик).

2. Каковы зоны ответственности куратора и руководителя проекта? Кто принимает решения об изменении паспорта проекта?

3. В чём заключается роль администратора проектного офиса? Какие задачи он решает в отличие от руководителя проекта?

4. Какие требования к компетенциям участников проектной деятельности предъявляются в органах власти?

5. Какие разделы обязательно включает Положение об организации проектной деятельности в органе власти?

6. Чем отличается Стандарт управления проектами от Регламента проектного офиса? Какие вопросы регулирует каждый документ?

7. Какова иерархия внутренних нормативных документов проектной деятельности (Положение – Стандарт – Регламенты)? Приведите пример.

8. Какой документ определяет порядок согласования паспорта проекта и каковы типовые требования к нему?

### **Тема 2.3. Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов**

1. Опишите типовую схему координации при реализации национального проекта: как распределяются полномочия между федеральным, региональным и муниципальным уровнями?

2. Какие механизмы вертикальной координации существуют в проектной деятельности? Приведите примеры.

3. Что такое горизонтальная координация? Какие проблемы возникают при взаимодействии ведомственных проектных офисов?

4. Какова процедура согласования паспорта регионального проекта? Кто участвует и какие сроки установлены?

5. Какие информационные системы (ГАС «Управление», «Электронный бюджет», ПМСУ) используются для координации проектной деятельности? Каковы их основные функции?

6. Каким образом информационные системы помогают снизить нагрузку на аппарат и ускорить согласование?

7. Какие риски возникают при отсутствии единой цифровой платформы для координации проектов?

8. Как организовано взаимодействие ведомственного и регионального проектных офисов при реализации федерального проекта?

### **Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит системы управления проектной деятельностью**

#### **Тема 3.1. Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления**

1. Назовите и охарактеризуйте типовые сбои системы проектной деятельности: дублирование отчетности, конфликт приоритетов, рассогласование вертикали.

2. Каковы основные причины дублирования отчетности? Какие организационные меры позволяют его устранить?

3. В чём проявляется конфликт приоритетов между проектной и операционной деятельностью? Приведите пример из практики.

4. Что такое «рассогласование вертикали»? Каковы его причины и последствия?

5. Какие критерии оценки эффективности системы управления проектной деятельностью не связаны с финансами и КРІ проектов?

6. Как измеряется скорость согласования документов? Что считается нормативным значением?

7. Что включает показатель «нагрузка на аппарат»? Как рассчитать оптимальную нагрузку на сотрудника проектного офиса?

8. Что такое «зрелость системы управления проектной деятельностью»? Какие уровни зрелости выделяют?

#### **Тема 3.2. Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры**

1. В чём состоит принципиальное отличие проектной деятельности от операционной (процессной) в органах власти?

2. Назовите типовые точки сопряжения проектной и операционной деятельности. Чем они опасны?

3. Какие способы разрешения конфликта приоритетов (между проектной и текущей деятельностью) существуют без привлечения дополнительных ресурсов?

4. Какие национальные цели развития на период до 2030 года достигаются через проектную деятельность? Приведите не менее трёх примеров.

5. Как цифровая трансформация (внедрение ГАС «Управление», «Электронного бюджета») влияет на организацию проектной деятельности?

6. Каковы основные направления интеграции проектного и процессного подходов в деятельности органов власти?

7. Что такое аудит архитектуры проектной деятельности? Каковы его цели, задачи и этапы?

8. Какие критерии используются для оценки зрелости системы управления проектной деятельностью при проведении аудита?

9. Какие типовые рекомендации могут быть даны по итогам аудита архитектуры (не менее трёх)?

10. Как проводить самооценку (мини-аудит) системы проектной деятельности в органе власти?

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

#### **Раздел 1. Институциональная архитектура и нормативное регулирование**

## **Тема 1.1. Архитектура и нормативно-правовая база проектной деятельности в органах власти**

1. Почему, на ваш взгляд, в государственном секторе РФ произошёл переход от функционального управления к проектному? Какие драйверы этого перехода вы можете назвать?

2. Проанализируйте любой национальный проект РФ (по вашему выбору) с точки зрения его соответствия признакам проекта. Обоснуйте, почему его можно считать проектом, а не операционной деятельностью.

3. Приведите аргументы «за» и «против» утверждения: «Проектное управление в государственном секторе – это лишь модный тренд, не имеющий реальной практической ценности».

4. В чём, на ваш взгляд, проявляется уникальность государственных проектов по сравнению с коммерческими (кроме цели некоммерческой)? Назовите не менее трёх отличий.

5. Как вы считаете, может ли организация (например, региональное министерство) одновременно находиться в режиме «проектного управления» и «процессного управления»? Если да, то как совмещать эти два подхода?

6. Каковы последствия отсутствия единой нормативно-правовой базы проектной деятельности на федеральном уровне? Приведите гипотетический пример.

7. Сравните понятийный аппарат проектной деятельности в РФ и зарубежных странах (на примере PMBoK или PRINCE2). Есть ли принципиальные различия?

### **Тема 1.2. Органы управления и проектные офисы в системе государственной власти**

1. Проанализируйте опыт своего региона или любого другого: какая структура органов управления проектной деятельностью (совет, комитеты, проектные офисы) там создана? Чем, по вашему мнению, обусловлен выбор именно такой структуры?

2. В чём, на ваш взгляд, заключается основная проблема функционирования проектных комитетов – в нечёткости полномочий или в низкой исполнительной дисциплине? Аргументируйте.

3. Сравните поддерживающий, контролирующий и директивный типы проектных офисов. При каком из них вероятность успеха проектов выше? Всегда ли директивный РМО лучше?

4. Каковы основные риски создания «директивного» проектного офиса в органе власти с низкой проектной культурой? Как их минимизировать?

5. Может ли ведомственный проектный офис успешно функционировать без проектного офиса Правительства РФ? Обоснуйте.

6. Как вы оцениваете практику назначения кураторами проектов заместителей министров и губернаторов? Какие преимущества и недостатки этого подхода?

7. Какие функции проектного офиса Правительства РФ, на ваш взгляд, наиболее востребованы региональными проектными офисами? Почему?

## **Раздел 2. Организация проектной деятельности: уровни власти, ролевая модель, регламентация и координация**

### **Тема 2.1. Региональный и муниципальный уровни проектной деятельности**

1. Каковы, на ваш взгляд, главные отличия в организации проектной деятельности на региональном и муниципальном уровнях? С чем связаны эти различия?

2. Почему на муниципальном уровне внедрение проектного управления идёт медленнее, чем на региональном? Предложите не менее трёх причин.

3. Оцените эффективность типовой структуры регионального проектного офиса (обычно это структурное подразделение правительства). Какие изменения вы бы предложили?

4. Как вы думаете, должен ли муниципальный проектный офис подчиняться непосредственно главе муниципального образования или курироваться региональным проектным офисом? Аргументируйте.

5. Приведите пример (реальный или гипотетический) успешного взаимодействия регионального и муниципального проектных офисов. Какие факторы способствовали успеху?

6. Может ли муниципальное образование успешно реализовывать проекты без создания отдельного проектного офиса? Если да, то за счёт каких механизмов?

7. Как вы оцениваете практику создания «проектных офисов развития» при администрациях городов? В чём их отличие от классических проектных офисов?

### **Тема 2.2. Ролевая модель участников и внутренняя нормативно-регламентная база**

1. Разыграйте ситуацию: функциональный руководитель отказывается выделить сотрудника в проект, ссылаясь на производственную необходимость. Какие права и инструменты есть у руководителя проекта в слабой матрице и в сильной матрице? Ответ обоснуйте.

2. Как вы считаете, должна ли быть у администратора проектного офиса власть над руководителями проектов или его роль ограничивается методологической поддержкой? Почему?

3. Сравните ролевые модели в проектном управлении государственного и коммерческого секторов. Какие роли в госсекторе являются специфическими?

4. Разработайте примерный перечень компетенций (профессиональных и личностных) для руководителя регионального проекта. Какие из них, на ваш взгляд, самые важные?

5. Проанализируйте типовую структуру Положения о проектной деятельности. Какой раздел, на ваш взгляд, наиболее сложен для разработки и почему?

6. Как вы считаете, может ли Стандарт управления проектами в органе власти быть основан на гибких методологиях (Agile, Scrum)? Если да, то для каких типов проектов?

7. Какие риски возникают при отсутствии Регламента проектного офиса? Приведите не менее трёх примеров.

### **Тема 2.3. Механизмы координации между уровнями власти при реализации проектов**

1. Проанализируйте достоинства и недостатки существующей вертикальной координации через паспорта проектов. Что можно улучшить?

2. Какие, на ваш взгляд, самые распространённые сбои в горизонтальной координации между ведомственными проектными офисами? Почему они возникают?

3. Как вы оцениваете эффективность ГАС «Управление» как инструмента координации? Какие достоинства и недостатки вы можете назвать?

4. Предложите схему согласования паспорта регионального проекта, которая сократила бы сроки с 20 рабочих дней до 10, не нарушая требований к качеству.

5. Как вы думаете, нужно ли законодательно закрепить обязательность использования ПМСУ для всех участников проектной деятельности? Почему?

6. Какие риски несёт отсутствие информационного взаимодействия между ведомственным и региональным проектными офисами? Приведите пример.

7. Сравните два подхода к координации: «жёсткий» (через обязательные отчёты и согласования) и «гибкий» (через регулярные совещания и совместные обсуждения). Какой более применим в госсекторе?

## **Раздел 3. Оценка эффективности, типовые сбои и аудит**

### **Тема 3.1. Типовые сбои и критерии оценки эффективности системы проектного управления**

1. Подготовьте устное выступление на тему: «Почему дублирование отчётности – это не просто досадная помеха, а системная проблема, снижающая эффективность проектной деятельности».

2. Как вы считаете, какая из трёх групп причин сбоев (нормативные, организационные, коммуникационные) является наиболее трудноустранимой? Аргументируйте.

3. Приведите пример из практики (или смоделируйте) конфликта приоритетов, где ни одна сторона не права, и предложите способ его разрешения.

4. Разработайте систему КРІ для оценки работы регионального проектного офиса, используя только критерии эффективности системы (скорость, нагрузка, соблюдение регламентов). Почему вы выбрали именно эти показатели?

5. Как вы думаете, можно ли измерить «качество» согласования документов, а не только скорость? Предложите методику.

6. Что важнее для системы управления проектной деятельностью – минимизация нагрузки на аппарат или максимизация соблюдения регламентов? Обоснуйте.

7. Как вы оцениваете уровень зрелости проектного управления в вашем регионе (или любом другом) по 5-балльной шкале? На каких критериях основана ваша оценка?

### **Тема 3.2. Взаимодействие проектной и операционной деятельности, тенденции развития и аудит архитектуры**

1. Подготовьте аргументы для дискуссии на тему: «Проектная деятельность не должна подменять операционную, но и операционная не должна тормозить проекты». Как найти баланс?

2. Разработайте сценарий совещания проектного комитета, на котором обсуждается конфликт приоритетов между двумя проектами и операционной деятельностью. Какое решение вы предложите?

3. Как вы считаете, является ли цифровая трансформация панацеей от всех сбоев проектной деятельности? Какие сбои она не решает?

4. Оцените перспективы интеграции проектного и процессного подходов в РФ. Какие барьеры существуют и как их преодолеть?

5. Что, на ваш взгляд, важнее для развития проектной деятельности в органах власти – обучение кадров или совершенствование регламентов? Почему?

6. Подготовьте план проведения аудита архитектуры проектной деятельности для регионального проектного офиса. Выделите не менее 5 контрольных точек.

7. Какие три вопроса вы бы задали руководителю регионального проектного офиса в ходе аудита, чтобы понять реальную зрелость системы? Обоснуйте.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/532578> (дата обращения: 01.06.2026).

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов [и др.] ; под общ. ред. Е. М. Роговой. — Москва : Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590> (дата обращения: 01.06.2026).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под ред. С. Е. Прокофьева. — Москва : Юрайт, 2022. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/497722> (дата обращения: 01.06.2026).

2. Харченко, К. В. Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях : учебное пособие / К. В. Харченко. — Москва : Дело, 2018. — 167 с. — Текст : электронный // ЭБС «Лань». — URL: <https://e.lanbook.com/book/> (дата обращения: 01.06.2026).

### **8.2. 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) // КонсультантПлюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310280/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310280/) (дата обращения: 01.06.2026).

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 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 01.06.2026).

3. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам : указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 (ред. от 16.09.2016) // КонсультантПлюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200497/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200497/) (дата обращения: 01.06.2026).

4. О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 12.10.2017 № 1242 (ред. от 05.07.2024) // КонсультантПлюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_279584/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_279584/) (дата обращения: 01.06.2026).

5. Об утверждении национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис» : приказ Росстандарта от 13.12.2018 № 1101-ст // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200168768> (дата обращения: 01.06.2026).

6. Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов» : утв. 05.06.2024 № ММ-П6-16823 // Центр проектного менеджмента РАНХиГС. — URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 01.06.2026).

7. Об организации проектной деятельности в Донецкой Народной Республике : указ Главы Донецкой Народной Республики от 03.07.2025 № 535 // Официальный сайт Главы ДНР. — URL: <https://npa.dnronline.su/> (дата обращения: 01.06.2026).

### **8.3. Интернет-ресурсы**

1. Центр проектного менеджмента РАНХиГС : [сайт]. — URL: <https://www.pm.center> (дата обращения: 01.06.2026).

2. Портал государственных программ Российской Федерации : [сайт]. — URL: <http://programs.gov.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

3. Официальный сайт для размещения информации о подготовке проектов нормативных правовых актов : [сайт]. — URL: <https://regulation.gov.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

4. КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

5. Гарант : [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru> (дата обращения: 01.06.2026).

## **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.