# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

|  |
| --- |
| УТВЕРЖДАЮ  И.о. декана экономического факультета |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.Ю. Новикова |
|  |
| «15» мая 2024 г. |

# Рабочая программа дисциплины

**«Основы управления проектами и процессами в органах власти»**

Направление подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)

«Государственные и муниципальные финансы»

Форма обучения Очная

|  |  |
| --- | --- |
| Программа одобрена на заседании кафедры  от «05» апреля 2024 г., протокол № 7 | Программа одобрена НМК  экономического факультета протокол № 6 от «24» апреля 2023 г. |

Ярославль

# Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Основы управления проектами и процессами в органах власти» являются: рассмотрение содержания процессов разработки и реализации проектов в сфере государственного и муниципального управления; ознакомление с инструментальными средствами управления проектами в сфере государственного и муниципального управления; формирование практических навыков анализа процессов в сфере государствен ного и муниципального управления.

# Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы управления проектами и процессами в органах власти» отно- сится к обязательной части Блока 1.

Знания и навыки, полученные в рамках освоения курса «Основы управления проек- тами и процессами в органах власти» будут востребованы при изучении таких дисциплин, как «Управление проектами в организациях общественного сектора», «Процессное управ- ление в системе органов государственной власти и местного самоуправления» в ходе даль- нейшего обучения по направлению подготовки.

# Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетен- ций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формируемая компетенция**  **(код и формулировка)** | **Индикатор достижения компетенции**  **(код и формулировка)** | **Перечень**  **планируемых результатов обучения** |
| **Универсальные компетенции** | | |
| **УК-2**  Способен управлять про- ектом на всех этапах его жизненного цикла | **УК-2.1.**  Разрабатывает необходи- мую документацию по проекту | **Знать:**   * структуру документации по проекту;   **Уметь:**   * разрабатывать документацию по про- ектному управлению |
| **УК 2.2.**  Демонстрирует способ- ность управлять проек- том | **Знать:**  - теоретические и методологические ос- новы управления проектами различного вида;  **Уметь:**  **-** пользоваться инструментальными сред-  ствами управления проектами на различ- ных этапах жизненного цикла проекта |
| **УК-3**  Способен организовы- вать и руководить рабо- той команды, вырабаты- вая командную страте- гию для достижения по- ставленной цели | **УК-3.1.**  Демонстрирует поведе- ние эффективного орга- низатора и координатора командного взаимодей- ствия | **Знать:**   * основные принципы командной страте- гии организации;   **Уметь:**   * производить качественную и количе- ственную оценку рисков проектов, опре- делять эффективность проекта, разраба-   тывать бизнес-план проекта; |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формируемая компетенция**  **(код и формулировка)** | **Индикатор достижения компетенции**  **(код и формулировка)** | **Перечень**  **планируемых результатов обучения** |
| **Общепрофессиональные компетенции** | | |
| **ОПК-6**  Способен организовы- вать проектную деятель- ность; моделировать ад- министративные про- цессы и процедуры в ор- ганах власти | **ОПК-6.1.**  Представляет проектную деятельность в органах власти, алгоритме ее ор- ганизации и демонстри- рует способность орга- низовать проектную дея-  тельность | **Уметь:**  - организовывать проектную деятель- ность;  **Владеть:**  **-** составления проектной документации в ГМУ, работы с национальными и между-  народными стандартами в области управ- ления проектами. |
| **ОПК-6.2.**  Понимает специфику  моделирования админи- стративных процессов и процедур в органах вла- сти и демонстрирует  способность реализовы- вать это моделирование | **Знать:**   * содержание проектного управления и его администрирование.   **Владеть:**   * методами и способами моделирования административных процессов. |

# Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

# Очная форма

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Темы (разделы) дисциплины, их содержание** | **Семестр** | **Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов,**  **и их трудоемкость**  **(в академических часах)** | | | | | | **Формы текущего кон- троля успеваемости**  **Форма промежуточной аттестации**  **(по семестрам)**  **Формы ЭО и ДОТ (при наличии)** |
| **Контактная работа** | | | | | самостоятельная работа |
| лекции | практические | лабораторные | консультации | аттестационные испытания |
| 1 | Проект как объект управле- ния в сфере государствен- ной и муниципальной вла-  сти | 1 | 1 | 3 |  |  |  | 8 | * Диалог-собеседование проверочные материалы в LMS Moodle: * конспект лекций |
| 2 | Процессы управления про- ектами | 1 | 2 | 3 |  |  |  | 8 | Разбор конкретной ситу- ации  проверочные материалы в LMS Moodle:  - кейс |
| 3 | Разработка проекта и опера-  тивное управление реализа- цией проекта | 1 | 1 | 3 |  | 1 |  | 8 | Рефераты  проверочные материалы в LMS Moodle:  - темы рефератов |
| 4 | Организационные меха-  низмы управления предмет- ными областями проекта | 1 | 1 | 3 |  | 1 |  | 8 | Разбор конкретных ситу- аций  проверочные материалы в LMS Moodle:  - ситуации |
| **№ п/п** | **Темы (разделы) дисциплины, их содержание** | **Семестр** | **Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов,**  **и их трудоемкость**  **(в академических часах)** | | | | | | **Формы текущего кон- троля успеваемости**  **Форма промежуточной аттестации**  **(по семестрам)**  **Формы ЭО и ДОТ (при наличии)** |
| **Контактная работа** | | | | | самостоятельная работа |
| лекции | практические | лабораторные | консультации | аттестационные испытания |
| 5 | Содержание процессной де- ятельности в сфере государ- ственного и муниципаль-  ного управления | 1 | 1 | 3 |  |  |  | 8 | диалог-собеседование  проверочные материалы в LMS Moodle:  - конспект лекций |
| 6 | Направления реализации процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управле-  ния | 1 | 2 | 3 |  | 1 |  | 8,7 | Задание для самостоя- тельного выполнения  проверочные материалы в LMS Moodle:  - задания |
|  |  | 1 |  |  |  |  | 0,3 | 3,7 | Зачет |
|  | **ИТОГО 72 ч.** |  | **8** | **18** |  | **3** | **0,3** | **42,7** |  |

**Содержание разделов дисциплины:**

# Тема 1. Проект как объект управления в сфере государственной и муниципальной власти.

Понятие и признаки проекта, отличительные особенности проектов, реализуемых в органах государственной власти и местного самоуправления, от бизнес-проектов. Факторы, вызывающие необходимость создания и реализации проектов. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта.

# Тема 2. Процессы управления проектами.

Области управления проектом и последовательность процессов управления проек- тами. Процессы инициации, планирования, организации исполнения, контроля и заверше- ния проекта. Функциональные области управления проектом (управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рис- ками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление об- меном информацией в проекте; управление интеграцией проекта).

Процесс инициации проекта. Процессы планирования проекта (процесс планирова- ния содержания проекта; процесс разработки расписания; процесс планирования бюджета проекта; процесс планирования персонала проекта; процесс планирования закупок в про- екте; процесс планирования реагирования на риски; процесс планирования обмена инфор- мацией в проекте; процесс планирования управления изменениями в проекте). Процесс ор- ганизации исполнения проекта. Процесс контроля исполнения проекта. Процесс заверше- ния проекта.

# Тема 3. Разработка проекта и оперативное управление реализацией проекта.

План управления содержанием проекта. Определение требований к проекту. Опре- деление содержания проекта. Целеполагание в бизнес-проектах и проектах органов госу- дарственной власти и местного самоуправления. Структура декомпозиции работ. Контроль содержания проекта.

Управление национальными и федеральными проектами в органах власти (понятие, цели, виды национальных и федеральных проектов; структура федерального и националь- ного проектов; функциональная структура и жизненный цикл национального и федераль- ного проекта, основные документы и ключевые решения). Управление ведомственными проектами (понятие, цели, виды ведомственных проектов; структура федерального и наци- онального проектов; функциональная структура и жизненный цикл ведомственного про- екта, основные документы и ключевые решения). Управление региональными проектами (понятие, цели, виды региональных проектов; структура региональных проектов; функци- ональная структура и жизненный цикл регионального проекта, основные документы и клю- чевые решения). Управление проектами в муниципальных образованиях (понятие, цели, виды муниципальных проектов; структура муниципальных проектов; функциональная структура и жизненный цикл муниципального проекта, основные документы и ключевые решения).

**Тема 4. Организационные механизмы управления предметными областями проекта.** Понятие и классификация организационных механизмов управления проектами. Ме- ханизмы финансирования проекта. Механизмы управления взаимодействием участников.

Механизмы стимулирования в управлении проектами.

# Тема 5. Содержание процессной деятельности в сфере государственного и муници- пального управления.

Теоретические основы процессного подхода в сфере государственного и муници- пального управления. Выделение и стандартизация процессов деятельности органов вла- сти. Необходимость трансформации традиционной модели государственного и муници- пального управления в современных условиях.

# Тема 6. Направления реализации процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

Практики внедрения процессной деятельности в сфере государственного и муници- пального управления (оказание населению государственных услуг сетью многофункцио- нальных центов, практика внедрения процессной деятельности в органах власти Ленинградской области и других субъектах Российской Федерации). Кадровое обеспечение процессного управления. Проблемы перехода к процессному подходу в сфере государственного и муниципального управления.

# Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и ди- станционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образо- вательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически вы- держанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблема- тики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, инфор- мативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций сту- дентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отра- ботке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего кон- троля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представ- ление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организа- ционные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомен- дуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различ- ного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, произво- дится коллективно студентами под руководством преподавателя.

# Практическое (семинарское) занятие включает в себя два вида работ:

* **Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико- ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе мо- жет либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктив- ный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.
* **Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, пред- ставленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориенти- рованному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, об- суждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки маркетингового анализа и планирования.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

* задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
* презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
* представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
* представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисци- плине в режиме онлайн;
* посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодей- ствие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

# Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обес- печения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисци- плине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине использу-

ются:

1. для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения про- межуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:
   * программы Microsoft Office;
   * Adobe Acrobat Reader DC.

# Перечень современных профессиональных баз данных и информационных спра- вочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дис- циплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине использу-

ются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»

<http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php>

# Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информаци- онно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

**а) основная литература**

* 1. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497722>.
  2. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издатель- ство Юрайт, 2021. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст

: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496309>.

* 1. ГОСТ Р-54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Project management. Requirements for project management.

# б) дополнительная литература

1. Атамась, В.Е. Проектное управление в органах власти: зарубежный опыт / В.Е. Атамась // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020 – №12 (122). – с. 97- 103.
2. Мирошниченко, И.В. Проектное управление в государственном секторе: зарубеж- ный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмурт- ского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019 - №3 – с. 360-368.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
4. Постановление Правительства РФ от 27.11.2015 N 1278 «О федеральной инфор- мационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление»».
5. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.06.2021) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Феде- рации").
6. Постановление Правительства Ярославской области от 31.01.2019 №44-п «Об ор- ганизации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ярославской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства области».
7. Постановление Правительства Ленинградской области от 16.05.2017 №164 «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ленинградской об- ласти».
8. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 20.06.2019 №504

«Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Татарстан».

1. Национальные проекты: целевые результаты и основные показатели. – Москва : Правительство России, 2019.
2. Доклад о лучших муниципальных практиках участия в реализации региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей национальных проектов и ре- зультатов их реализации. – Москва : Минэкономразвития России, 2021.
3. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Стратегический аудит формирования и достижения показателей деятельности федеральных органов испол- нительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Рос- сийской Федерации, в 2017–2018 годах и истекшем периоде 2019 года» // Бюллетень Счет- ной Палаты Российской Федерации. – 2020 - №1.

# в) ресурсы сети «Интернет»:

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (<http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php>).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https:/[/www](http://www/). urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) ([http://elibrary.ru](http://elibrary.ru/)).
5. Счетная палата Российской Федерации ([https://ach.gov.ru](https://ach.gov.ru/)).
6. Минэкономразвития России ([https://www.economy.gov.ru](https://www.economy.gov.ru/)).
7. Национальная Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» ([https://www.sovnet.ru](https://www.sovnet.ru/)).
8. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации ([https://ac.gov.ru](https://ac.gov.ru/)).
9. Национальные проекты России (https://национальныепроекты.рф).

# Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

* учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
* учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
* учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
* учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттеста-
* помещения для самостоятельной работы;
* помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств

обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к элек- тронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Декан экономического факультета, заведующий кафедрой управления и  предпринимательства, к.э.н. \_\_\_\_ |  | Д.Ю. Брюханов |

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины**

**«Основы управления проектами и процессами в органах власти»**

# Фонд оценочных средств

**для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов**

# по дисциплине

* 1. **Типовые контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости**

# Тема 1. Проект как объект управления в сфере государственной и муниципальной власти (компетенция УК-2, индикатор УК-2.1.)

**Вопросы к проведению диалога-собеседования**

1. Сформулируйте определение проекта согласно ГОСТ Р 54869-2011 и руководству РMBOK.
2. Сформулируйте признаки проекта.
3. Сформулируйте отличительные особенности проектов, реализуемых в органах госу- дарственной власти и местного самоуправления от бизнес-проектов.
4. Как следует трактовать уникальность результата проекта (продукта, поставляемого проектом).

# Тема 2. Процессы управления проектами (компетенция ОПК-6, индикатор ОПК-6.1.)

**Кейс**

В г. Саратове на различной стадии строительства и эксплуатации находятся два

объекта – бассейн СГУ и предуниверсарий.

Саратовский предуниверсарий будет ориентироваться на профессии будущего - робототехника, биотехнологии и медицина будущего. Партнерами предуниверсария ста- нут четыре вуза – СГУ, СГМУ, СГТУ и СГАУ. Здание будет состоять из учебного корпуса и корпуса общежития. Для обучения среди школьников области будут отобраны талант- ливые ребята из малообеспеченных, неполных семей, дети-сироты.

4 сентября 2017 года состоялось торжественное открытие физкультурно-спортив- ного комплекса с плавательным комплексом «Бассейн СГУ». У университета появилась своя спортивная база, что особенно важно для подготовки учителей физической культуры. При строительстве и отделке были использованы самые современные технологии.

# Вопросы:

1. Являются ли приведенные примеры проектами (обоснуйте свою позицию).
2. Исходя из описания каждого объекта, определите и обоснуйте наличие проект- ных процессов в предложенных примерах.

# Тема 3. Разработка проекта и оперативное управление реализацией проекта

# (компетенция УК-2, индикатор УК-2.1.)

# Примерная тематика докладов и рефератов

1. История становления проектного подхода к управлению: мировой опыт.
2. История становления проектного подхода к управлению: российский опыт.
3. Проектная деятельность как инструмент трансформации государственного управления: ретроспективный взгляд на зарубежный опыт.
4. Проектная деятельность как инструмент трансформации государственного управле- ния: ретроспективный взгляд на отечественный опыт.
5. Сущность и содержание проектного управления в Российской Федерации.
6. Организационно-правовая специфика проектного управления в Российской Федера- ции.
7. Международный опыт реализации проектной деятельности и лучшие практики: США, ЕС, Великобритания, Канада, Китай, Япония, Сингапур.
8. Актуальные тренды и digital-перспективы проектного управления в органах власти: Agile-подход.
9. Региональный проектный офис.
10. Муниципальный проектный офис.

# Тема 4. Организационные механизмы управления предметными областями проекта (компетенция УК-3, индикатор УК-3.1.)

**Кейс «Успешность проекта»**

**Купол Тысячелетия** должен был стать развлекательно-образовательным комплек- сом, предназначенным для популяризации последних технологий и обеспечить лучшее по- нимание науки через игру.

На проектирование и строительство проекта был выделен бюджет более чем 1.4 мил- лиард долларов США. По европейским стандартам, это существенная сумма, всего для од- ного проекта, но цель состояла в том, чтобы создать городскую достопримечательность, которой отметил новое тысячелетие и положил бы новый стандарт в индустрии развлече- ний для всеобщего подражания.

С первых этапов проект отличался нерешительностью относительно наполнения и содержания, намерение устроителей состояло в том, чтобы обеспечить популярное место, которое охватило ключевые аспекты британской жизни, была бы то религия, технология или развлечение. Проект финансировался различными источниками, но преимущественно на лотерейные деньги и частное субсидирование. Первое и самое ключевое правило в лю- бом проекте состоит в том, чтобы после анализа соответствия требованиям рынка вырабо- тать концепцию парка, определить наполнение и зафиксировать все в рабочем чертеже.

К сожалению, для Купола Тысячелетия, все было не так. Отчасти потому что мно- жество сторон, участвующих в проекте, преследовали только свои интересы и продолжали вносить изменения в проект после его утверждения.

Основная проблема проекта Купола Тысячелетия состоит в том, что его наполнение не соответствовало потребностям рынка, и посетители так и не поняли, зачем был сделан этот проект и на что он вообще был рассчитан.

Проблемы с куполом начались в самый первый день его открытия. Линия метро, специально построенная для доставки посетителей из центральной части Лондона, оказа- лась перегруженной. А те счастливцы, которым в ночь открытия все же удалось добраться до купола своевременно, не смогли пробраться через строжайшие кордоны службы без- опасности.

По странному совпадению, больше всего неприятностей выпало на долю самых вли- ятельных журналистов британских и иностранных газет. Это было примерно равнозначно устройству массового пищевого отравления в день торжественного открытия нового рос- кошного ресторана.

Затем начались нарекания на плохую организацию аттракционов и высокую стои- мость билетов. Вместо запланированных 12 миллионов купол за весь прошлый год посе- тили всего лишь 6,5 миллиона человек, причем заплатили за билеты 5,7 миллиона. Хотя это может показаться большим количеством, проект был рассчитан на 12 миллионов посетите- лей в первом году, что так никогда и не было достигнуто.

Купол Тысячелетия - хороший пример проекта, завершившегося точно в срок и в целом в рамках бюджета, но отсутствие ориентированности на потребности клиента при- вело к закрытию проекта, который мог бы иметь большой успех.

Грандиозное мероприятие оказалось исключительно убыточным, а для завершения

проекта тоже нужно было вложить немало денег. Несколько месяцев британские финанси- сты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года при- шлось сказать последнее «прощай» «фиаско тысячелетия»

# Вопросы кейсу:

1. Можно ли назвать проект успешным / неуспешным? Почему?
2. С чьих позиций данный проект являются успешным? С чьих позиций – неуспешным?
3. Разработайте вариант решения проблемы с сооружением с позиции органов государ- ственной власти.

# Тема 5. Содержание процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления (компетенция УК-2, индикатор УК-2.2.)

**Вопросы к проведению диалога-собеседования**

1. Успешные практики внедрения процессного подхода в сфере государственного управ- ления.
2. Успешные практики внедрения процессного подхода в сфере муниципального управле- ния.
3. Успешные практики внедрения процессного подхода: зарубежный опыт.

# Тема 6. Направления реализации процессной деятельности в сфере государственного и муниципального управления (компетенция ОПК-6, индикатор ОПК-6.2.)

# Задание для самостоятельного выполнения Сиднейская опера: провальный проект, но прекрасный результат

Несмотря на то, что успешным проектом принято считать тот, который был окончен в срок, с требуемым качеством и в рамках бюджета, есть проекты, невероятный результат которых никак не связан с соблюдением каких бы то ни было ограничений.

Сиднейский оперный театр - одно из самых легко узнаваемых зданий мира. Эти «па- руса» стали символом не только Сиднея, но и всего австралийского континента. Но при этом процесс создания театра является символом эпически провального управления проек- том.

Первоначально предполагалось, что постройка займет 4 года, а бюджет составит 7 миллионов австралийских долларов. В реальности, стройка продолжалась 14 лет и на нее было потрачено 102 миллиона. В процентах – превышение сроков на 350% и бюджета на 1457%.

Большинство людей имеют тенденцию значительно недооценивать время и ресурсы, необходимые для решения той или иной задачи и переоценивать свою способность предви- деть будущее.

Что же произошло?

В первую очередь, в начале любого проекта заказчиком должны быль определены цели и задачи, которых проект должен достигнуть. В данном случае, заказчик – штат Новый Южный Уэльс – объявляя конкурс на лучший дизайн будущего здания, требовал опреде- ленного качества, но не ставил никаких ограничений ни по срокам, ни по стоимости. Это давало полную свободу архитекторам, участвовавшим в конкурсе. Победил датский архи- тектор Йорн Утзон. В 1959 году началось строительство, расходы на которое должны были быть полностью покрыты доходами от проведенной лотереи.

Утзон был увлечен дизайном, его коллега Ове Эрап отвечал за инженерию, были подрядчики, занимавшиеся вентиляцией, освещением, акустикой. При этом проектом в це- лом, фактически, не управлял никто.

Несмотря на протесты Утзона, еще не окончившего планировать всю структура зда- ния, работы начались. Причем, уже в процессе строительства от заказчика продолжали по- ступать запросы на изменения, требовавшие новых конструктивных решений.

Первоначально бюджет был назван на основе оценки еще незаконченного проекта сторонней организацией, что впоследствии вызвало немало споров. Первый этап строитель- ства (цокольная часть здания) был завершен с отставанием от расписания на 47 недель и с бюджетом в 5,2 миллиона.

К концу первого этапа Утзон пересмотрел общий бюджет, назвав сумму уже в 12,5 миллионов (вместо изначально запланированных 7). Второй этап (создание внешних кон- струкций) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. Из-за бюджетных разногласий в 1966 Утзон вышел из проекта и покинул Ав- стралию. Проект перешел к нескольким австралийским инженерам, и второй этап был за- вершен в 1967 с бюджетом уже в 13,2 миллиона.

Покинув проект, Утзон не оставил никаких эскизов или указаний по поводу даль- нейшей работы, рассчитывая, что его позовут обратно, когда новая команда провалится. Поэтому внутренние интерьеры пришлось создавать заново, что повлекло за собой лавину непредвиденных проблем и небывалый рост бюджета. В 1973 королева Елизавета II торже- ственно открыла Оперный Театр Сиднея. А уже к 1975 он окупил себя!

Узнав, что правительство согласилось на бюджет, во много раз превышавший тот, что предлагал он, Утзон решил, что правительство Австралии несправедливо притесняло его, когда он в течение нескольких лет просил увеличить бюджет. Он никогда больше не приезжал в страну. В 2003 году Утзон получил Притцкеровскую премию за свой проект здания Оперы Сиднея, хотя сам он так никогда и не увидел здания во всем его великолепии.

# Вопросы к кейсу:

1. Можно ли назвать проект успешным / неуспешным? Почему?
2. С чьих позиций данный проект являются успешным? С чьих позиций – неуспешным.
3. Какие проблемы проекта можно выделить на этапе целеполагания? Каковы могли быть действия Администрации в целях минимизации затрат на строительство сооружения?

# Критерии оценки форм текущего контроля Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включе- нием в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более по- ловины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих во- просов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрица- тельными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предвари- тельного объяснения уважительных причин.

# Критерии оценки реферата

Оценка «отлично» - выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассмат- риваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы,

тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформле- нию.

Оценка «хорошо» - основные требования к реферату выполнены, но при этом допу- щены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует ло- гическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упуще- ния в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» - имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» - тема реферата не раскрыта, обнаруживается суще- ственное непонимание проблемы или реферат обучающимся не представлен.

# Критерии оценки кейсов

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

* полнота проработки ситуации;
* полнота выполнения задания;
* новизна и неординарность представленного материала и решений;
* перспективность и универсальность решений;
* умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

* + оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов;
  + оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла;
  + оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла;
  + оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла и менее, либо решение кейса не представлено.

# 2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие и признаки проекта.
2. Отличительные особенности проектов, реализуемых в органах государственной власти и местного самоуправления, от бизнес-проектов.
3. Жизненный цикл проекта
4. Фазы проекта.
5. Процесс инициации проекта.
6. Процесс планирования проекта
7. Процесс организации исполнения проекта.
8. Процесс контроля проекта.
9. Процесс завершения проекта.
10. Функциональные области управления проектом.
11. Определение требований к проекту.
12. Определение содержания проекта.
13. Понятие, цели реализации и виды национальных и федеральных проектов.
14. Понятие, цели реализации ведомственных проектов.
15. Понятие, цели реализации и виды региональных проектов.
16. Понятие, цели реализации и виды муниципальных проектов.
17. Управление национальными и федеральными проектами в органах власти.
18. Управление региональными проектами в органах власти.
19. Управление муниципальными проектами в органах власти.
20. Региональный проектный офис.
21. Муниципальный проектный офис.
22. Зарубежный опыт реализации проектного подхода в госсекторе.
23. Функциональная структура управления проектной деятельностью на федеральном уровне.
24. Правовые основы проектного управления в деятельности органов государственной вла- сти.
25. Процессный подход в сфере государственного и муниципального управления.
26. Практики внедрения процессной деятельности в сфере государственного и муниципаль- ного управления.
27. Кадровое обеспечение процессного управления.
28. Актуальные тренды и digital-перспективы проектного управления в органах власти: Agile-подход.

# Образец билета

|  |  |
| --- | --- |
| ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» Кафедра управления и предпринимательства  Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль): «Государственные и муниципальные финансы» Дисциплина: «Основы управления проектами и процессами в органах власти»  **БИЛЕТ № 1**   1. Жизненный цикл проекта. 2. Понятие, цели реализации ведомственных проектов. | |
| Декан экономического факультета, заве- дующий кафедрой управления и предпри- нимательства |  |
| к.э.н., доцент | Д.Ю. Брюханов |

**Правила выставления оценки на зачете**

Оценка выставляется по результатам зачета, который проводится в письменной форме по билетам, включающим два вопроса.

Оценка «зачтено» выставляется студенту», если ответы на вопросы излагаются ло- гично, систематизировано и последовательно; демонстрируются достаточные знания базо- вых положений дисциплины.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если при ответе на вопросы демон- стрируются поверхностные знания, материал излагается непоследовательно и сбивчиво, или не по сути предложенного вопроса.

# Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины

**«Основы управления проектами и процессами в органах власти»**

# Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой сту- дентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержа- нием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на положениях, изложенных в нацио- нальном стандарте в области управления проектами, а также научных трудах российских и зарубежных ученых по вопросу развития проектного подхода в государственном секторе, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае за- труднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную ли- тературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопро- сов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и подготовке докладов и рефератов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы управления проектами и процессами в органах власти» состоит в более тщательном изучении предложенного пре- подавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в си- стеме Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задачи, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение этих задач при наличии вопросов со сто- роны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, подготовки рефератов и решения кейсов.